



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Mestrado em Marketing e Comunicação  
Especialização de Gestão de Marketing

## Relatório de estágio

Marketing de serviços e a satisfação do cliente na empresa  
MedicineOne

Bruno Rafael Aguiar de Matos

Orientador: Professor Doutor Nelson Chang

Coimbra, 2015



Bruno Rafael Aguiar Matos

## Relatório de estágio

### Marketing de serviços e a satisfação do cliente na empresa MedicineOne

Mestrado em Marketing e Comunicação na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada há Escola Superior de Educação de Coimbra e Escola Superior de Tecnologias e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutora Sílvia Mendes

Arguente: Prof. Doutor Nuno Fortes

Orientador: Prof. Doutor Nelson Chang

Data da realização da prova pública: 16 de Dezembro de 2015

Classificação: 14 valores

Dezembro, 2015



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Doutor Nelson Chang por toda a atenção, amabilidade e disponibilidade perante as dificuldades que me surgiram.

Em segundo lugar, aos meus pais, sem os quais não tinha sido possível conquistar todas as minha etapas.

Aos meus colegas de turma e namorada, pelo constante apoio emocional nas alturas em que a vida pessoal e profissional tornou este objetivo mais difícil de alcançar.

Um obrigado também a todos os colaboradores da empresa MedicineOne, especialmente ao encarregado pelo marketing, Pedro Dinis, por tão bem me terem recebido e ajudado sempre que precisei.



## Resumo:

O marketing de serviços tem vindo a adquirir uma relevância similar ao marketing de produto, ganhando cada vez mais espaço na atividade económica. Este processo de crescimento da atenção concedida por empresas e académicos à temática dos serviços, também se justifica quando pensamos na importância que hoje qualquer organização orientada no produto tem de conceder aos serviços que regulam o fornecimento do mesmo. Tradicionalmente encarado como uma mera extensão do mix base do marketing de serviços por via do acrescento de mais uns quantos “P’s” que correspondiam a variáveis centrais para os serviços como as pessoas, a tangibilidade ou os processos, o marketing de serviços está a atingir um estado que podemos classificar de maturidade e que se caracteriza principalmente pela articulação entre as componentes estratégicas do marketing nomeadamente no que concerne à análise de mercado e consumidores, e a conceptualização do serviço como uma variável chave na definição das propostas de valor das organizações, bem como na formulação de políticas de diferenciação assentes em modelos de posicionamento onde o serviço ao consumidor e a atenção à fidelização do cliente se tornam o vetor central de evolução e transformação das organizações.

Segundo Almeida e Pereira (2014), estudos recentes têm comprovado que conquistar novos clientes pode ser até cinco vezes mais dispendioso para as empresas do que manter relações com os clientes já existentes. Estabelecer relações negociais estáveis está, assim, a tornar-se um objectivo-chave do marketing. Um estudo destes temas aliado ao sector da saúde é uma análise relevante, dado que um erro neste sector pode significar perdas humanas inestimáveis, tornando-se por isso importante para as organizações de saúde conhecerem o seu grau de eficiência e satisfação.

Enquadrado no estágio curricular na empresa MedicineOne, cujo tema escolhido é o marketing de serviços, procede-se à elaboração de um documento cujo principal objetivo é o de construir um manual de boas práticas para o call-center da empresa, e desta forma, aumentar o grau de satisfação do cliente, com um serviço de excelência no suporte.

**Palavras-chave: Marketing de Serviços; Fidelização; Satisfação; Produto; Cliente; Saúde;**

## Abstract:

Marketing services has gained similar importance to product marketing, increasingly gaining more space in economic activity. This process of growth that draws attention given by companies and academics to the theme of services provides rationale when we think of the importance that today, any organization focused on the product must give the services that supply the delivery. Traditionally seen as a mere extension of the base mix of service marketing through the addition of a few more "P's" that correspond to central variables for services such as people, tangibility or processes, marketing services is achieving a state that we can classify as mature and is characterized mainly by the articulation between the strategic components of marketing in particular dealing with market analysis and consumers, the conceptualization of the service is a key variable in defining the value propositions of organizations as well as the formulation of policies based on differentiation positioning models where the customer service and attention to customer contract become the central vector of evolution and transformation of organizations.

According to Almeida and Pereira (2014), recent studies have proven that acquiring new customers can be up to five times more expensive for companies than maintain relationships with existing customers. Establishing stable business relationship is becoming the key marketing objective. A study of these subjects allied to the health sector is a relevant analysis, since an error in this sector may mean invaluable human losses, becoming therefore important for healthcare organizations to know their degree of efficiency and satisfaction.

As part of the internship in the MedicineOne company, the chosen theme is marketing services, the procedure is the preparation of a document whose main objective is to build a manual of best practices for the company's call center, and thus increase the degree of customer satisfaction, with excellent service in support.

**Key Words: Marketing Services; Contract; Satisfaction; Product; Customer; Health;**



## Índice

Resumo: .....	7
Abstract: .....	8
Introdução .....	11
PARTE I.....	13
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
1. Marketing de serviços .....	15
1.1. Marketing-Mix dos serviços.....	16
1.2. Modelo dos 3C's .....	17
1.3. Qualidade em serviços.....	17
1.4. Marketing Relacional .....	24
1.5. Satisfação do cliente .....	26
1.6. A Comunicação como antecedente da satisfação .....	28
2. Especificidades do marketing na área da saúde.....	29
2.1. Especificidades dos serviços aplicados à saúde .....	31
2.2. O modelo dos 3 C's aplicado à saúde.....	32
2.3. Os 7 P's aplicados à Saúde.....	32
2.4. Qualidade em saúde.....	34
PARTE II .....	35
ESTUDO DE CASO .....	35
1. Estrutura de plano de estágio .....	37
2. Empresa em estudo .....	38
3. Recolha de informação.....	39
4. Cronograma das atividades realizadas no estágio.....	41
5. Manual de boas práticas call-center MedicineOne .....	42
Fluxogramas de atendimento .....	69
Conclusão.....	72
Bibliografia .....	73
ANEXOS .....	77
Anexo 1: Pesquisa e elaboração de calendário com os eventos médicos de 2015.....	79

Anexo 2: Acompanhamento na elaboração do plano de comunicação do novo software "My Medicineone 8" .....	80
Anexo 3: Pesquisa e elaboração de calendário com os eventos médicos de 2015 no Brasil.....	81
Anexo 4: Pesquisa e elaboração de ficheiro com contactos de sociedades médicas no Brasil.....	82
Anexo 5: Atualização do ficheiro com dados da concorrência .....	83
Anexo 6: Ficha de monitoria .....	84

## Introdução

No âmbito do segundo ano do Mestrado de Marketing e Comunicação, escolhi um tema que se prende, com a satisfação do cliente, onde foi realizado um estágio na empresa MedicineOne, uma empresa tecnológica de origem portuguesa dedicada ao desenvolvimento de software para o mercado da saúde.

O presente relatório, referente ao meu estágio curricular, é constituído, por uma revisão teórica do tema que me proponho estudar com recurso a vários autores baseado na literatura e por um relatório das minhas atividades na empresa MedicineOne.

A satisfação do cliente assume uma questão de grande importância em marketing. Cada vez mais as empresas operam em ambientes de negócio altamente competitivos e em rápida mudança, pelo que se torna crucial para elas dar resposta eficaz a estes desenvolvimentos de modo a não gerar níveis crescentes de insatisfação relativamente à concorrência.

Desta forma, as minhas funções na empresa MedicineOne irão estar ligadas ao serviço de apoio ao cliente, um call-center criado recentemente pela empresa que apenas faz comunicação B2B<sup>1</sup>, de forma a conseguir dar apoio técnico aos seus clientes.

Neste estágio pretende-se conseguir melhorar este serviço para conseguir obter um maior grau de satisfação por parte dos seus clientes.

Torna-se fundamental analisar que fatores influenciam a sua satisfação e as suas consequências, para conseguir utilizar essa informação de modo a otimizar a atuação da MedicineOne.

---

<sup>1</sup> Business to business



# PARTE I

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO



A revisão da literatura será um resumo do marketing de serviços e a correspondente satisfação ou não do cliente através da perspectiva de vários autores. Nesta, será realizada uma análise resumida dos estudos feitos ao longo dos anos por diversos autores nesta área.

## 1. Marketing de serviços

Os serviços apresentam algumas características particulares que conjeturam uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para os produtos, das quais se destacam quatro: (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2004)

- Os serviços são imateriais.
- Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.
- A produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto.
- A qualidade dos serviços é heterogénea.

Não se pode dividir o mundo do marketing em dois universos distintos: o dos produtos e o dos serviços. No entanto, se for feita uma comparação entre a venda de serviços e a venda de produtos, podemos classificá-los em quatro categorias:

*Tabela 1 - Quatro categorias de serviços e de produtos (Mercator, 8ªed., pág. 567, 2004)*

Serviços		Produtos	
Serviços puros	Serviços com forte componente material	Produtos com forte componente de serviços	Produtos puros
-Médico; -Consultor; -Cabeleireiro; Trabalho temporário.	-Alugueres de automóvel; -Hotelaria; -Transporte aéreo.	-Compra de automóvel; -Televisão por cabo; -Informática.	-Gasolina em livre serviço; -Pastelaria; -Livros.

## 1.1. Marketing-Mix dos serviços

Booms and Bitner (1981), acrescentaram 3P's, reforçando assim o marketing-mix com três variáveis revelando-se mais útil no sector dos serviços. Criou-se assim o modelo 7P's conhecido também por Marketing-mix expandido.

Estes 3 P's são:

- Pessoas;
- Processo;
- Evidência Física;

### **- Pessoas**

São as pessoas que estão envolvidas na produção e consumo de um serviço que o definem. Nos serviços que não incorporam bens tangíveis, como é o caso dos cabeleireiros, consultores fiscais e programadores, são os trabalhadores mais especializados, que acrescentam valor à oferta total do serviço.

### **-Processo**

Jack Welch (antigo CEO da General Electric) defende que “todo o poder de uma empresa está nos processos”. Um processo denomina-se pelos mecanismos ou passos de execução através dos quais o serviço é realizado. Este elemento, é essencial numa estratégia de marketing, uma vez que só ao analisar os processos podemos verificar a existência de algumas falhas e efetivamente atuar de forma a ultrapassá-las, bem como criar mais-valias para o cliente.

### **-Evidência Física**

Os clientes consideram difícil avaliar com objetividade a qualidade dos serviços, uma vez que estes não são tangíveis, logo o ambiente no qual um serviço é prestado e em que o cliente e a empresa interagem compõe a evidência física do serviço.



Podemos ter 3 tipos de evidências físicas, Instalações externas (design exterior, sinalização visual, facilidade de estacionamento), Instalações internas (decoração interna, equipamentos, sinalização visual, temperatura do ar) e outras evidências (cartões de visita, site, fardas dos funcionários).

## 1.2. Modelo dos 3C's

Segundo Saias (2007), outros três fatores estão a crescer a nível de importância para o consumidor no momento da sua opção de consumo, nomeadamente a comodidade, a conveniência e a confiança.

### - Comodidade

Este fator tem relação com o poder de adquirir ou consumir um bem/serviço com um certo nível de conforto ou comodidade.

### -Conveniência

O elemento Conveniência refere-se à forma como o consumo é proporcionado.

### -Confiança

Relaciona-se com as dificuldades crescentes que muitos consumidores têm em compreender as características e as diferenças entre bens e serviços.

## 1.3. Qualidade em serviços

A qualidade afigura-se como uma das questões mais marcantes e valorizadas sob o ponto de vista da prestação e entrega de serviços. Com efeito, a qualidade é um elemento essencial na diferenciação do serviço e um fator preponderante na satisfação do cliente. Um serviço com qualidade resulta, invariavelmente, num cliente satisfeito. Numa envolvente altamente concorrencial, a qualidade para além de um juízo de valor é também uma estratégia conducente a vantagem competitiva.

Zeithamal, Parasuraman e Berry (1990) identificaram dez critérios que servem de base à avaliação de qualidade em serviços: Tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor.

Concluindo, hoje em dia a busca pela qualidade deve estar sempre presente, uma vez que é um elemento crítico muito avaliado pelo cliente (Delgado *et al*, 1999; Kotler *et al*, 2003; Zeithaml e Bitner, 2000). Para além disso, Sin e Tse (2000) sugerem nas conclusões do seu estudo que as empresas de serviços que valorizam a satisfação do cliente, ao prestarem serviços de qualidade e ideias inovadoras, e permitirem uma comunicação livre dentro da organização, obtém um grau de eficácia de marketing superior às restantes. Estes autores referem ainda que os serviços de alta qualidade dependem em grande parte de uma equipa muito motivada com um conjunto coeso de valores com o fim de satisfazer o consumidor.

### 1.3.1. Modelo dos Hiatos ou Gaps model

Gaps Model é um modelo de qualidade em serviços, segundo Zeithaml, et al (2006), que fornece ferramentas analíticas e operacionais para eliminar a lacuna entre a conceção e eliminação de estratégias, e entre o serviço esperado e o efetivamente percecionado. O Modelo dos Hiatos ou Gaps model consiste também em identificar o que está mal num determinado processo de produção e distribuição de um serviço, ou seja, presumir o porquê e desenvolver soluções para o problema.

Segundo o mesmo autor e Bitner (2000), estes referem a importância dos colaboradores em três pontos:

- “Eles são o serviço.
- Eles são a organização aos olhos do cliente.
- Eles são marketers.”

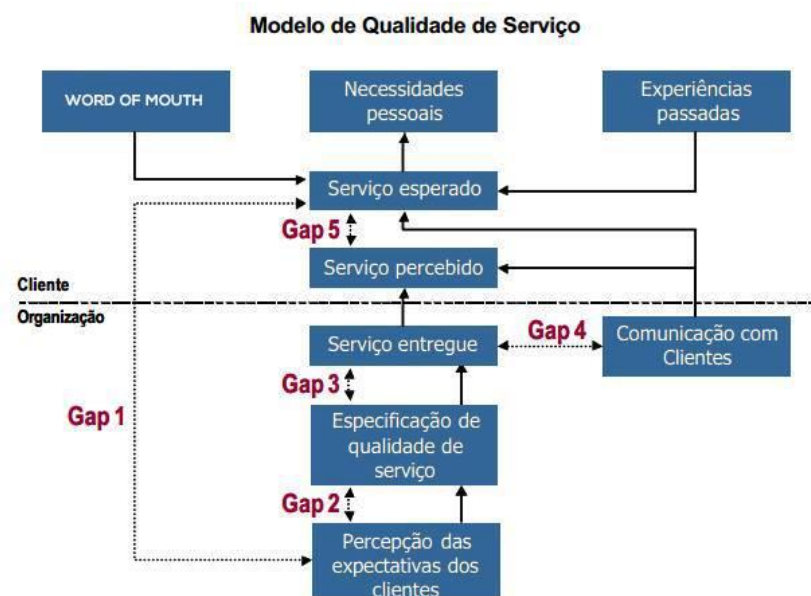
É ainda necessário combinar uma série de estratégias “ para assegurar que os colaboradores de contacto estão dispostos e capazes a prestar um serviço de qualidade

e que estão motivados para atuar orientados para o cliente e para o serviço”. (Bitner, 2000).

Para entender as causas do hiato existente entre serviço esperado e percebido, Parasuraman, et al (1985), elaborou um modelo de qualidade de serviços (Modelo dos 5 gaps).

De acordo com este, os autores argumentam que a qualidade percebida depende do gap entre percepção e expectativa.

É também essa a função de outros quatro gaps, associados com o projeto do serviço, com as atividades de marketing da empresa e com a prestação do serviço.



Fonte: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985).

Figura 1 - modelo de qualidade de serviço

- Gap 1

Este Gap ocorre devido à diferença entre as expectativas dos consumidores e aquilo que os gestores percebem como sendo as expectativas dos consumidores.

- Gap 2

Consiste na diferença entre o que os gestores imaginam ser as expectativas dos clientes e as especificações estabelecidas para a prestação do serviço.

- Gap 3

O Gap 3 surge da diferença entre as especificações do serviço e a prestação do serviço. Geralmente, este ocorre quando os funcionários não conseguem cumprir as suas funções ou se encontram desmotivados para entregar um serviço eficiente.

- Gap 4

Ocorre quando a empresa não consegue entregar o serviço prometido anteriormente, sendo este denominado, gap de comunicação.

- Gap 5

Este Gap, é uma função dos quatro gaps anteriores, sendo assim o mais importante, pois quando existe uma menor qualidade percebida, o resultado é um consumidor insatisfeito. No entanto, a observação destes gaps demonstra uma orientação para fatores alheios à organização.

### 1.3.2. Reclamações

Segundo Almeida e Pereira (2014), a qualidade do serviço consubstancia-se na melhor imagem que as empresas podem transmitir ao cliente. Assim, os serviços devem ter cada vez mais atenção na gestão das reclamações. Desta forma, a organização encontra ao seu dispor um mecanismo eficiente para analisar o nível de satisfação dos clientes.

Quando os clientes deixam de reclamar, Almeida e Pereira (2014) defendem que esse facto pode dever-se a terem decidido deixarem a empresa e optar por outra que lhes oferece melhor serviço, sem dar oportunidade de saber qual a sua insatisfação. As organizações devem, portanto, apostar na resolução atempada de uma reclamação, o que ajuda a reter e a fidelizar o cliente, pois mostra a qualidade do serviço e a preocupação da empresa com o cliente.

De forma sucinta, o processo de reclamação é constituído por quatro fases:

- Definição da ocorrência;
- Registo da ocorrência;
- Encaminhamento da ocorrência;
- Resolução do problema;

### 1.3.3. Serviço ao cliente

Marques (2012) refere que o serviço prestado ao cliente é um indicador significativo da relação com o mesmo. Ele pode constituir um fator de diferenciação e uma vantagem competitiva, quando é de bom nível.

O serviço ao cliente tem sido conceptualmente abordado de várias formas por diferentes autores. Uma das abordagens é a do autor Donaldson (1986) que considera o serviço ao cliente, um dos elementos do marketing mix, que deve ser gerido adequadamente em função dos desejos do cliente. Por conseguinte, segundo o autor, trata-se de uma filosofia que premeia todas as práticas de uma organização com vista a servir as necessidades do cliente, mutuamente benéfica para todos os intervenientes e que estimula a satisfação, fidelização e a boa vontade do cliente.

Noutra perspetiva diferente da anterior, o serviço ao cliente reporta-se a todas as interações do tipo cliente-prestador que, para além do serviço principal, facilitam o relacionamento entre a organização e os seus clientes (Fisk et al., 2008). Nesse sentido, inclui apenas o modo como o elemento principal e os complementares do serviço são prestados, e não propriamente o serviço principal em si. Por exemplo, não pode ser encarado como serviço ao cliente um depósito que o cliente faz no balcão de um banco, mas sim o modo como ele é tratado antes, durante e após esta operação. Neste exemplo concreto, enquanto o depósito constitui o objetivo pelo qual o cliente recorre ao seu banco, o serviço ao cliente traduz-se no modo como o colaborador do banco, por sua vez, lida com as exigências e requisitos do cliente.

A inclusão da variável serviço ao cliente, como elemento do marketing mix dos serviços, encontra justificação em vários argumentos: primeiro, a importância crescente do serviço ao cliente como um elemento de diferenciação e de competitividade; segundo, a necessidade de serem construídas relações duradouras e de maior proximidade com os clientes; e por último, o facto de existirem cada vez mais clientes exigentes, requerendo em troca níveis elevados de serviço. Nesse sentido, o serviço ao cliente é encarado como um meio que a organização dispõe para diferenciar o seu produto da concorrência e manter o cliente fidelizado (Boomer et al., 2001).

O conceito de serviço ao cliente continua a ser suscetível de diversas interpretações. É um termo amplo cuja interpretação varia de empresa para empresa (Kisperska-Morõn, 2005). Como conceito, a sua origem remonta aos finais dos anos 60 na área do marketing industrial (Rakowski, 1982). Do ponto de vista académico, este conceito tem sido abordado segundo diversas perspetivas. (Tabela)

*Tabela 2 - As diferentes perspetivas do serviço ao cliente*

(Ballou, 1971, citado em Domegan & Donaldson, 1992)	O serviço ao cliente como um elemento do sistema de distribuição e logística da organização
(Donaldson, 1986)	O serviço ao cliente como o 5º elemento do marketing mix, sendo nessa qualidade uma variável que deve ser gerida em função das pretensões do cliente e da atividade da concorrência
(Peters & Waterman, 1987)	O serviço ao cliente como conceito estratégico embutido na filosofia e missão do negócio, algo semelhante à orientação de marketing.
(Horovitz & Cudennec-Poon, 1990)	O serviço ao cliente num contexto de indústria de serviços, enquanto função ligada a perceções e qualidade.

Os gestores reconhecem elevada importância ao serviço ao cliente sendo considerado um ativo de enorme valor na estratégia de diferenciação dos seus produtos e serviços (Kyj & Kyj, 1987). A prestação do serviço ao cliente de excelência permite a satisfação do cliente e a possibilidade de o manter no futuro (Cronin & Taylor, 1992). O aumento da rentabilidade e a satisfação do cliente, enquanto benefícios principais dos serviços ao cliente, proporcionam como resultado uma imagem positiva da empresa (Domegan & Donaldson, 1992). Para além dos benefícios indicados, o serviço ao cliente pode constituir uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando as características intrínsecas que oferece são difíceis de copiar pela concorrência em termos de qualidade.

## 1.4. Marketing Relacional

Segundo Marques (2012), nos últimos tempos, têm surgido tentativas de redefinição do marketing no sentido de acrescentarem à vertente transacional a vertente relacional. Nessa perspetiva, Marques (2012), informa que Gronroos considera que o marketing relacional assenta na ideia de estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com outros parceiros, tendo como objetivo o escopo lucrativo, de modo a cumprir as finalidades das partes envolvidas.

O conceito de marketing relacional tornou-se uma *buzzword* usada para refletir diferentes temas ou perspetivas, revertendo-se assim, numa expressão abrangente que tem sido alvo de alguns equívocos.

Marques (2012), defende que o CRM (Customer Relationship Management) é o conceito mais comum para descrever a passagem da abordagem focada na transação para a abordagem focada na relação. Mas existem outras expressões com implicações semelhantes como é o caso de One-to-one Marketing<sup>2</sup>, Customer Intimacy<sup>3</sup>, Marketing Personalizado<sup>4</sup>, Marketing Digital<sup>5</sup>, Technologicalship Marketing<sup>6</sup>, entre outras. Todas estas expressões consideram o marketing como uma atividade integrativa envolvendo pessoas de várias organizações, com ênfase na construção e manutenção de relações de longo prazo, apoiado em soluções técnicas.

A essência de um marketing relacional tem, pois, que estar cristalizada na manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes. Este tem vindo a ser definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e

---

<sup>2</sup> Peppers, D. e Rogers, M. (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency/Doubleday.

<sup>3</sup> Wiersema, Fred (1996), *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape your Culture, Win Together*, Santa Monica: Knowledge Exchange.

<sup>4</sup> Goldsmith, Ronald (1999), *The Personalised Marketplace: Beyond the 4Ps*, Marketing Intelligence & Planning, MCB University Press, pp.178-185.

<sup>5</sup> Mahajan, Vijay e Wind, Jerry, (2000), *Digital Marketing*, Wiley & Son, forthcoming, pp. 20-27.

<sup>6</sup> Zineldin, Mosad, (2000), *Beyond Relationship marketing: Technologicalship marketing, marketing intelligence & Planning*, MCB University Press, pp. 9-23.



satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização.

Marques (2012), advoga que o Marketing é por natureza relacional. As tecnologias de informação são causa e efeito da massificação da customização dos relacionamentos.

## 1.5. Satisfação do cliente

Segundo Marques (2012), a satisfação geral é uma avaliação global baseada nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo. Corresponde ao grau com que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta proporcionaram ou estão a proporcionar prazer pelo seu consumo ou utilização. A satisfação influencia o comportamento de uma compra futura.

Dado o impacto da satisfação ao cliente, torna-se essencial proceder à sua monitorização e avaliação. O conhecimento do nível de satisfação do cliente, em termos de perceção real acerca do serviço prestado face às suas expectativas, constitui um fator de maior relevância.

A avaliação e a monitorização da satisfação do cliente podem e devem ser efetuadas através de um conjunto pré-definido de elementos que incluem processos de medição diretos e indiretos. Constituem elementos de medição indireta as vendas, os lucros (historial e progressão ao longo de um determinado período temporal) e as próprias reclamações dos clientes. No que concerne aos elementos de medição diretos, os mesmos incluem sobretudo os inquéritos ou questionários de satisfação aplicados aos clientes. É de referir que neste âmbito não existem instrumentos standardizados, pelo que são diversas as escalas, questões e técnicas de recolha de dados aplicadas pelas várias empresas (Hoffman & Bateson, 2011).

Na tabela que se segue (adaptada de Hoffman & Bateson, 2011), é ilustrado alguns dos instrumentos utilizados na avaliação da satisfação dos clientes, salientando-se as vantagens e desvantagens que cada um dos instrumentos apresenta.

*Tabela 3 - Abordagens e instrumentos de avaliação da satisfação do cliente*

<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Vantagens/Desvantagens</b>
Modelo de escala de pontuação (100 pontos)	Avaliação do desempenho da empresa com base numa escala de pontuação entre 0 e 100.	Tendência para ser subjetivo, pois determinada pontuação média é passível de interpretação diferente entre os vários clientes.

		Evidencia falta de informação para a melhoria da satisfação
Escala de Likert de pontuação de 1 a 5	Avaliação da satisfação do cliente a partir de uma escala de intervalo entre 1 a 5, sendo 1 equivalente a Nada Satisfeito e 5 Muito Satisfeito	Apesar de estar próximo de ser mais consensual que a escala de 100 pontos, perde na capacidade de diagnóstico de áreas específicas a melhorar. O valor interpretativo da informação que fornece é restringido pela natureza quantitativa do instrumento.
Abordagem conjunta (escala de Likert + informação qualitativa)	Utiliza informação quantitativa e qualitativa. Para pontuações que exprimem insatisfação procura-se aferir com aspetos de natureza qualitativa, conseguindo-se assim feedback sobre o porquê da insatisfação complementadas com as sugestões de melhoria.	Ao incorporar a componente qualitativa na avaliação da insatisfação permite identificar áreas de insatisfação e sugestões de melhoria do cliente.

Da análise das diferentes abordagens e instrumentos utilizados na monitorização e avaliação da satisfação do cliente, conclui-se ser preferível combinar os elementos quantitativos com os qualitativos por forma a evitar que o valor interpretativo da informação se restrinja a questões estritamente quantitativas.

Marques (2012) afirma que a fidelidade emocional do cliente é alcançada quando a empresa consistentemente fornece valor superior ao cliente, ou seja, a satisfação com as suas ofertas tem que superar e diferenciar-se da satisfação gerada com o consumo das ofertas concorrentes. Para isso, e de acordo com Kotler, mais do que satisfazer o cliente é necessário encantá-lo.

Segundo Marques (2012), há quem defenda que a satisfação não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores tais como a determinação pessoal e o suporte social. Assim, sem a existência destes fatores, um consumidor pode continuar

satisfeito, mas pode não ir além desse estado. Para demonstrar fidelidade, um consumidor deve ser capaz de escolher não fazer negócio com a empresa ou não encomendar o produto. O consumidor deve ter a possibilidade de escolha de abandonar a marca a favor de outras alternativas disponíveis no mercado, sem grandes custos de mudança.

*“Fidelidade emocional ou verdadeira é uma construção psicológica única que não pode ser medida ou gerida simplesmente pelo padrão de comportamento”<sup>7</sup>*

Quanto à lealdade do cliente, refira-se que nos encontramos perante uma condição essencial para a continuidade de qualquer organização. Pois, a ausência ou perda de clientes leais ou fidelizados resulta na incapacidade da organização em manter uma carteira de clientes que garantam a compra recorrente dos seus produtos e serviços. Para além disso, os clientes fidelizados, em regra transmitem uma imagem positiva da organização, o que pode contribuir para a obtenção de novos clientes.

Tal como a atitude, a lealdade do cliente pode ser definida como um forte compromisso para voltar a comprar preferencialmente e de modo consistente um produto ou serviço, mesmo em contextos cujos esforços do marketing poderiam potenciar a mudança da parte do cliente (Oliver et al., 1997).

## 1.6. A Comunicação como antecedente da satisfação

Morgan e Hunt (1994) demonstraram empiricamente que a comunicação entre o cliente e as empresas pode aumentar a confiança através da resolução de disputas e pode dar forma ao processo de formação da satisfação alinhando perceções e expectativas.

Um número crescente de empresas instalou Call-centers como uma plataforma de comunicação para integrar serviços e funções de venda, para a negociação com um elevado número de clientes, via remota e em tempo real. Segundo Marques (2012), os call-centers tornaram-se um importante canal de acesso assim como uma importante fonte de conhecimento específico do cliente. Como resultado tem havido um aumento

---

<sup>7</sup> Craft in Marketing News (Maio 10,1999), Chicago.

do serviço de encontros *voice-to-voice* e, nestes encontros, ouvir torna-se uma habilidade essencial, tendo sido classificado como a maior causa de eficiência do marketing.

Perante esta constatação, e atendendo à relação entre as dimensões individuais do comportamento de escuta, satisfação e confiança, Ruyter e Wetzels (2000) estudaram o impacto do comportamento de escuta do serviço de encontros *voice-to-voice* na satisfação e na confiança do cliente.

O cliente quando sente que um agente de call-center compreende e interpreta a questão ou o problema corretamente, considera-o conhecedor e capaz de fornecer uma solução ou nova informação em ocasiões futuras. A dimensão da resposta do comportamento de escuta do agente do call-center está positivamente relacionada com a satisfação e confiança.

## 2. Especificidades do marketing na área da saúde

A saúde também pode ser vista como uma área comercial e prestação de serviços, podendo ser assim analisada da perspectiva do marketing.

Será a metodologia da área da saúde equiparável a outras áreas de negócio? Ou existirão especificidades face ao tipo de serviços prestados? Será um objetivo do marketing da saúde fazer maioritariamente o lucro? Quais as diferenças para o marketing tradicional? Nas próximas páginas procuro responder a estas perguntas de forma coerente face aos argumentos dos autores da literatura.

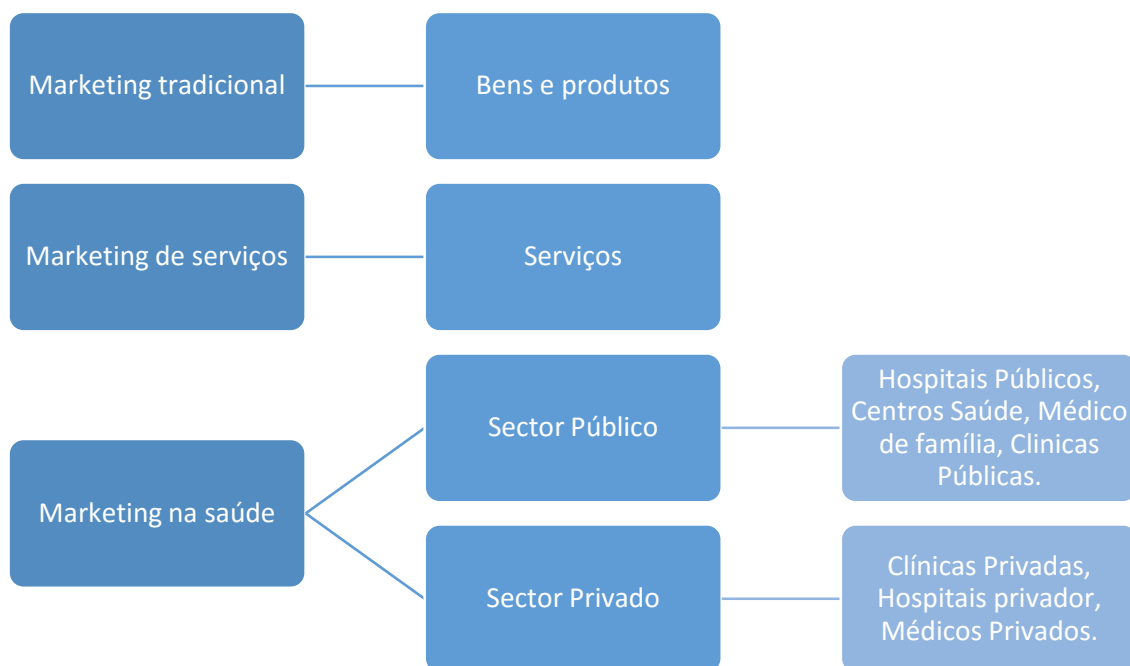


Figura 2 - Análise Capítulo do Marketing de serviços na área da Saúde

O esquema pretende ilustrar o que está a ser analisado ao longo do capítulo, sendo que anteriormente foram evidenciadas algumas diferenças entre o marketing tradicional e marketing de serviços. No Marketing de serviços, devido às suas características específicas, deve-se acrescentar três variáveis: pessoas, processo e evidência física. Assim, tanto no marketing tradicional como no marketing de serviços releva a utilização de ferramentas, tais como o modelo dos hiatos, o tratamento de reclamações e questionários.

A saúde como serviço é uma necessidade básica na medida em que, em regra, os utentes encontram-se fragilizados física e emocionalmente. Deste modo, um aspeto que caracteriza este sector é a assimetria de informação aquando das transações económicas, não sendo menos importante, o facto de constituir uma multiplicidade de atores: médicos, delegados de informação médica, clínicas, hospitais, estado, companhias de seguro, sindicatos, entre outros.

O marketing tem uma função social no sector da saúde, mais do que um papel comercial (ex: enquanto que no marketing comercial se procura transmitir que “uma marca de pasta de dentes é melhor que outra”, o social diz que é importante escovar os dentes todos os dias (Lindon, et al., 2004)).

O marketing social é um programa público do ponto de vista do consumidor (membro da unidade/cliente/paciente). Assim, devido à importância fundamental do conceito de marketing, as atividades deste, atentam a questões essenciais para o consumidor tais como garantia de qualidade, programas de satisfação, disponibilização de produtos e serviços. Deste modo, as atividades mencionada estão integradas com logística, planeamento, produção/operação e avaliação das áreas das ciências de gestão.

Na saúde, o conceito de marketing sinónimo de publicidade não se aplica, por força da lei, tendo em conta o nosso ordenamento jurídico.

## 2.1. Especificidades dos serviços aplicados à saúde

Como referido anteriormente, não se aplica o marketing que é utilizado para produtos e bens, a serviços, uma vez que é necessário ter em conta as especificidades dos mesmos. O mesmo acontece com o marketing de serviços tradicionais quando nos referimos a serviços de saúde. Segundo Pereira (2014), deve-se ter em conta as características do sector da saúde de modo a adequar a este sector o marketing de serviços.

**Intangibilidade:** Uma clinica embora com serviços intangíveis pode transmitir qualidade através das suas instalações, equipamentos, recursos humanos, marca e histórico de resultados.

**Inseparabilidade:** O doente tem que explicar adequadamente as suas queixas, não podendo ocultar nada, e deixando-se tratar para que o serviço prestado pelo médico seja de qualidade.

**Heterogeneidade:** Os profissionais de saúde podem oferecer diferentes níveis de qualidade, dependendo da equipa onde estão inseridos, de várias influências externas, do utente e do próprio estado de espirito.

Também é possível que no mesmo hospital diversos serviços possam apresentar níveis de qualidade diferentes.

Perecibilidade: Se uma cama de hospital não for ocupada, não se pode guardar para quando as outras estiverem ocupadas, o mesmo acontece com uma consulta, se o paciente faltar à hora de marcação não se pode guardar esse espaço para mais tarde.

## 2.2. O modelo dos 3 C's aplicado à saúde

Pereira (2014), advoga que o fator comodidade é deveras importante no que diz respeito a uma instituição de saúde, uma vez que os utentes dão uma grande relevância à proximidade do local, ao tempo de espera para obter os serviços, às listas de espera para operações, entre outros.

Em casos de intervenções de elevado custo, pode ter uma grande importância a possibilidade de pagamento a crédito. Por sua vez, podemos ainda acrescentar a vantagem de um posto de internet no hospital para quem se encontra internado. Desta forma, destaca-se o fator conveniência

A confiança é também sem dúvida, um dos fatores essenciais numa instituição de saúde, dado que um paciente necessita de confiar no seu médico, na instituição e no tratamento prescrito. É necessário através do marketing divulgar essa confiança.

## 2.3. Os 7 P's aplicados à Saúde

Pereira (2003), defende que normalmente quando se fala em organizações de saúde o produto não é tangível, mas sim a ideia, hábito, conhecimento, comportamento e o tratamento entre outros.

Numa instituição pública, o preço é diretamente tabelado pelo Estado, por sua vez, numa instituição privada pode recorrer a cartões de fidelização, promoções, crédito, entre outros.

Falando em Comunicação, a intranet e internet são ferramentas benéficas. A primeira refere-se a uma comunicação interna e a segunda como um modo de divulgação ou mesmo apoio aos pacientes. Por outro lado, a criação de um logótipo que seja associado nitidamente à instituição é uma vantagem para a notoriedade da



marca. Não esquecendo ainda a relação com os media tanto locais como nacionais de forma a passar as mensagens pretendidas.

Folhetos, Newsletters e revistas são mecanismos úteis para a divulgação e fornecimento de informações úteis.

Distribuição, neste ponto, as farmacêuticas têm de saber gerir as suas trocas com os seus principais distribuidores de medicamentos de forma a que os produtos se encontrem a tempo e em quantidades certas para manter o cliente satisfeito. Muitos são os intervenientes nas relações de saúde entre o produtor e o utente, o que leva a uma preocupação maior com este P.

Em Saúde é necessário que as pessoas certas estejam nos lugares certos, desde médicos a auxiliares, é indispensável dar formação e gerir possíveis conflitos que possam suceder.

É também imperativo para Pereira (2003), obter-se todos os processos delineados e documentados num hospital, com o intuito de todos os colaboradores conhecerem a sua função, tornando-se mais simples a visualização da decomposição dos respetivos serviços, possibilitando assim a melhoria contínua do serviço.

A utilização de um programa desenhado para lidar com todas as questões, contruído para agilizar os processos dentro de qualquer instituição, permitindo assim aos médicos, administradores e a todos os outros profissionais de saúde a partilha de dados. O hospital transmite determinadas expectativas aos utilizadores do serviço. As expectativas de um cliente que entre num hospital degradado, será completamente distinta da sensação de um cliente que entre num hospital concertado.

## 2.4. Qualidade em saúde

No âmbito da saúde, falar em qualidade surge como uma exigência para todos os profissionais envolvidos na prestação de cuidados. A satisfação com os serviços de saúde, na sua dupla vertente da satisfação dos utentes e dos profissionais, é uma área complexa e de difícil avaliação, no entanto, incontornável. Sabe-se que a satisfação dos utentes está associada à eficácia das terapêuticas, à taxa de uso de cuidados de saúde e ao estado geral da saúde (Pereira, 2003).

Pereira (2003), advoga que a garantia de qualidade em saúde não representa, propriamente, a cura, mas sim bons procedimentos clínicos e não clínicos, a ética, o acompanhamento, a monitorização da satisfação e a melhoria contínua.

## PARTE II

### ESTUDO DE CASO



## 1. Estrutura de plano de estágio

Decidi realizar um estágio ao invés de uma tese ou projeto, com o intuito de obter uma maior possibilidade de contato direto com o mundo do trabalho, aprofundando assim os meus conhecimentos. Deste modo, foi-me oferecido o privilégio de conviver com dificuldades, proporcionando-me diversos desafios, para os quais desenvolvi a capacidade de alcançar soluções com o objetivo de superar os eventuais obstáculos da empresa.

Assim, não menos relevante será mencionar a escolha realizada, tendo em conta as opções de estágio com as quais me deparei. Desta forma, após uma ponderada reflexão, optei pela empresa MedicineOne, parecendo-me a mais benéfica e adequada para o cumprimento dos objetivos traçados.

A MedicineOne pretende ser a empresa de referência na produção de software para a área da saúde através do desenvolvimento de aplicações informáticas e da prestação de serviços que respondam às necessidades dos clientes.

O estágio nesta empresa teve a duração de 4 meses, começando no dia 2 de fevereiro e terminando no dia 29 de maio de 2015. As minhas funções no departamento de marketing foram cumpridas no serviço de comunicação e manutenção do serviço de apoio ao cliente em suporte de call-center, o que se revelou uma mais-valia para o estudo, dado que esta foi uma relação direta com os clientes da organização, podendo assim ajudar a melhorar a satisfação dos clientes e implementar a fidelização dos mesmos.

## 2. Empresa em estudo

A MedicineOne é uma empresa tecnológica de origem portuguesa e vocação mundial, dedicada ao desenvolvimento de software para o mercado da saúde. Esta, comercializa atualmente dois produtos para dois tipos de públicos (B2B<sup>8</sup>):

- MedicineOne – O MedicineOne é uma solução de gestão para unidades de saúde capaz de gerir integralmente pequenas e grandes unidades de saúde, sistemas de saúde públicos e privados em instalações onsite ou cloud computing.
- My MedicineOne – Lançado em 2010 para satisfazer a necessidade imposta legalmente de prescrição eletrónica de medicamentos. É basicamente uma versão reduzida do MedicineOne que mesmo assim permite a gestão de pequenas clínicas de saúde. O seu principal target são médicos individuais e pequenas clínicas. É atualmente líder de mercado com mais de 12.400 médicos inscritos, detendo uma quota de mercado superior a 60%.

Todos os outros produtos e serviços comercializados pela empresa e abordados neste documento giram à volta destes dois produtos.

A MedicineOne começou em Portugal e tem neste momento presença em 4 continentes, levando desta forma a inovação, engenharia, a excelência e a paixão portuguesa.



*Figura 4 - Presença MedicineOne*

---

<sup>8</sup> Marketing Business to business

### 3. Recolha de informação

#### a. Observação

A recolha de informação por observação foi realizada ao longo do estágio, onde foi possível observar com atenção a forma de trabalhar e o ambiente do call-center da MedicineOne, tratando-se de um Call-center

Desta forma, foi possível criar uma relação com os funcionários e entender qual os seus métodos de trabalho na relação direta com o cliente.

#### b. Recolha documental

Depois da observação no ambiente de trabalho do call-center, foi feita a recolha e análise de vários elementos utilizados nos serviços de comunicação e manutenção de apoio ao cliente.

Nesta fase, utilizei muito do meu conhecimento adquirido ao longo dos últimos 7 anos na Portugal Telecom, que trabalha com call-centers há vários anos e que tem milhões de clientes.

Numa primeira fase, foi dada a conhecer a empresa, os seus produtos e serviços, analisando posteriormente e com mais detalhe o serviço de call-center.

#### c. Aspetos a implementar

Para melhorar o funcionamento do call-center, de forma a aumentar a satisfação dos clientes MedicineOne, vários aspetos, podem ser implementados:

- Manual de boas práticas;
- Gravação de chamadas;

- Feedback do cliente;
- Monitorização de atendimento;

Na minha opinião, insisto na monitorização de chamadas, como forma a melhorar a performance da equipa. Quando existem monitorizações, onde são fornecidos inputs e feedback aos colaboradores de forma frequente, as suas capacidades vão melhorar.

Outro aspeto importante, será implementar um sistema de recolha de feedback dos clientes, para realizar medições qualitativas sobre o desempenho do call-center, fornecendo dados para melhorar e satisfazer um dos principais requisitos das empresas: gerar negócio.



#### 4. Cronograma das atividades realizadas no estágio

Nome da tarefa	Fevereiro				Março				Abril				Maio			
	1	8	15	22	1	8	15	22	1	8	15	22	1	8	15	22
1- Integração na empresa																
2- Pesquisa e elaboração de calend																
3- Acompanhamento na elaboração																
4- Manual de boas práticas call-cent																
5- Pesquisa e elaboração de calend																
6- Pesquisa e elaboração de ficheiro																
7- Actualização do ficheiro com da																
8- Fluxo de atendimento																
9- Fluxo de atendimento e-mail																
10- Ficha de monitoria																
11- Presença e representação da en																

Figura 5 - Cronograma

1. Integração na empresa
2. Pesquisa e elaboração de calendário com os eventos médicos de 2015 <sup>9</sup>
3. Acompanhamento na elaboração do plano de comunicação do novo software "My Medicineone 8" <sup>10</sup>
4. Manual de boas práticas call-center MedicineOne
5. Pesquisa e elaboração de calendário com os eventos médicos de 2015 no Brasil <sup>11</sup>
6. Pesquisa e elaboração de ficheiro com contactos de sociedades médicas no Brasil <sup>12</sup>
7. Atualização do ficheiro com dados da concorrência <sup>13</sup>
8. Fluxo de atendimento
9. Fluxo de atendimento por e-mail
10. Ficha de monitoria <sup>14</sup>
11. Presença e representação da empresa no evento "Feira de Emprego 2015"

<sup>9</sup> Anexo 1

<sup>10</sup> Anexo 2

<sup>11</sup> Anexo 3

<sup>12</sup> Anexo 4

<sup>13</sup> Anexo 5

<sup>14</sup> Anexo 6

## 5. Manual de boas práticas call-center MedicineOne



### Suporte Telefónico (Call-Center)

#### Resumo

Enquadrado no estágio curricular na empresa MedicineOne, cujo tema escolhido é o marketing de serviços, procede-se à elaboração deste documento cujo principal objetivo é o de construir um manual de boas práticas para o call-center da empresa, de forma a aumentar a satisfação dos seus clientes.

Numa primeira fase foi dado a conhecer a empresa, os seus produtos e serviços, analisando posteriormente e com mais detalhe o serviço de call-center.

Na empresa tive oportunidade de recolher pessoalmente os métodos e práticas atuais desse serviço. Para a elaboração do manual, baseei-me na minha própria experiência profissional, no know-how adquirido na Portugal Telecom que trabalha com call-centers há vários anos e que tem milhões de clientes, bem como em pesquisas de trabalhos académicos.

## Quem é a MedicineOne?

A MedicineOne é uma empresa tecnológica de origem portuguesa e vocação mundial, dedicada ao desenvolvimento de software para o mercado da saúde. A empresa comercializa atualmente dois produtos para dois tipos de públicos:

- **MedicineOne** – O MedicineOne é uma solução de gestão para unidades de saúde capaz de gerir integralmente pequenas e grandes unidades de saúde, sistemas de saúde públicos e privados em instalações onsite ou cloud computing.
- **My MedicineOne** – Lançado em 2010 para satisfazer a necessidade imposta legalmente de prescrição eletrónica de medicamentos. É basicamente uma versão reduzida do MedicineOne que mesmo assim permite a gestão de pequenas clínicas de saúde. O seu principal target são médicos individuais e pequenas clínicas. É atualmente líder de mercado com mais de 12.400 médicos inscritos, detendo uma quota de mercado superior a 60%.

Todos os outros produtos e serviços comercializados pela empresa e abordados neste documento giram à volta destes dois produtos.

A MedicineOne começou em Portugal e tem neste momento presença em 4 continentes, levando desta forma a inovação, engenharia, a excelência e a paixão portuguesa.

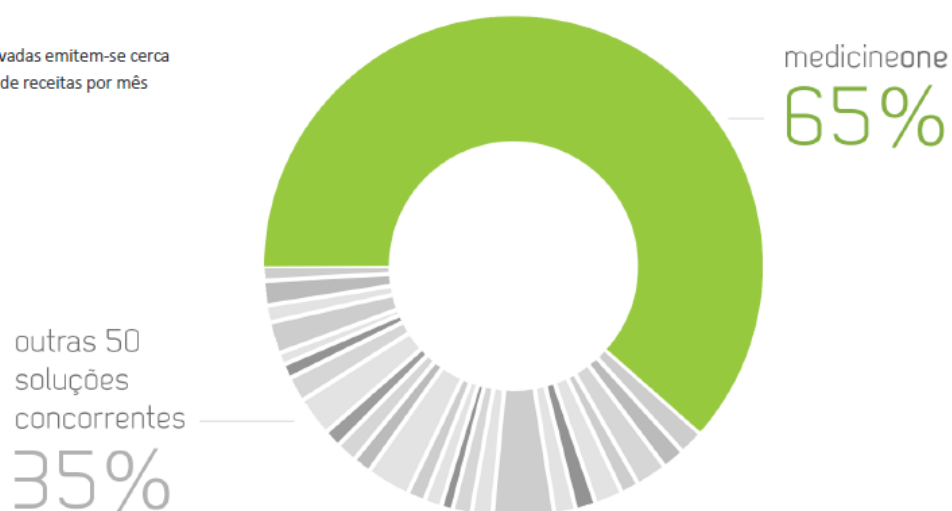


*Figura 6- Presença MedicineOne*

## Presença no mercado nacional



Nas soluções privadas emitem-se cerca de 1.85 milhões de receitas por mês

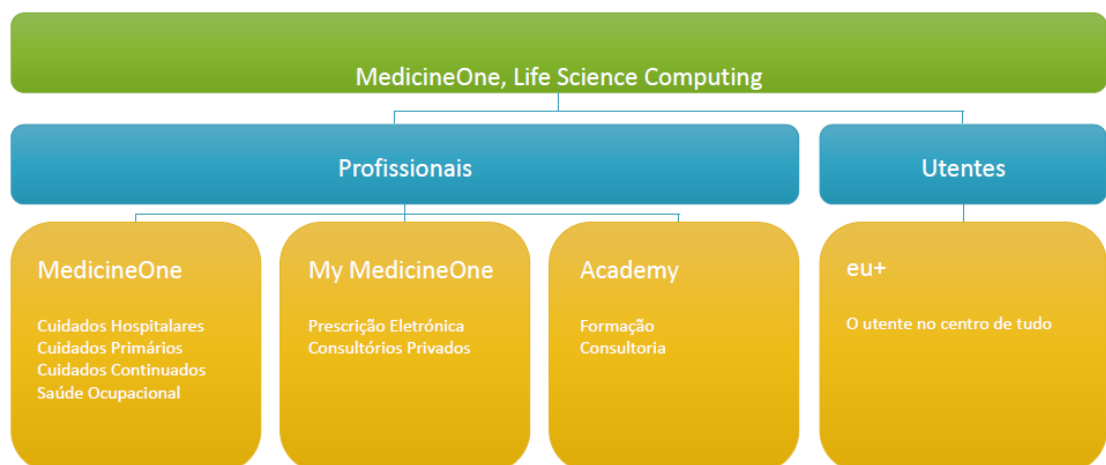


## Principais clientes



Nestes sistemas de saúde, a MedicineOne gere 2,5 milhões de processos clínicos de utentes.

## Os produtos e Serviços



## MedicineOne 8

Na área da saúde, cada utente é um caso único e especial. Por isso, todo e qualquer sistema de saúde lida com a complexidade, a eficiência e o risco humano, no atendimento ao paciente. O MedicineOne 8 foi desenhado para lidar com todas estas questões. Construído para agilizar os processos dentro de qualquer organização, permite aos médicos, administradores e a todos os outros profissionais de saúde a partilha de dados. Preparado para reduzir o risco de erro ao mínimo, como nenhuma outra solução, está apto a gerir toda e qualquer unidade de saúde. Tendo na flexibilidade, confiabilidade e rapidez algumas das suas principais características, no MedicineOne 8 tudo é adaptável às reais necessidades de qualquer organização.



Figura 7- Valências MedicineOne

## My MedicineOne

Criado em 2010 para satisfazer a necessidade legal de prescrição eletrónica de medicamentos. A sua principal função é mesmo essa, permitir aos médicos prescreverem medicamentos. Tem outros atributos adicionais que o ajudam a diferenciar dos concorrentes. Indicado para pequenos consultórios, ou médico individual. Para unidades de saúde de maior dimensão incluindo hospitais entra o MedicineOne em ação.

As soluções do My MedicineOne já ajudam mais de 12.400 médicos a prestarem serviços de saúde eficientes e de qualidade superior. Optando pela versão premium o cliente pode aumentar a sua produtividade e melhorar os cuidados de saúde prestados onde a prescrição de análises e MCDT's (Meios complementares de diagnóstico), agenda e faturação ficam disponíveis, permitindo assim gerir um consultório de forma eficiente e autónoma.

# my medicineone



Clínico



Agenda



Faturação



Gestão da Sala de Espera



Simposium



Correio



Análises e MCDT's



Suporte

## Academy

A MedicineOne com o intuito de formar e capacitar os utilizadores das suas soluções, criou a Academy. Um serviço dedicado à formação e consultadoria, adaptado às necessidades e expectativas dos clientes, sejam estes individuais, empresas ou organizações.

Com uma formação de excelência, o principal objetivo é que os formandos ganhem conhecimento, para que possam usufruir de todas as potencialidades das soluções disponibilizadas pela empresa, e que deste modo possam prestar um serviço mais eficiente e centrado no utente.

Contendo toda a documentação do MedicineOne e My MedicineOne, a Academy conta com os melhores formadores e o mais qualificado pessoal garantindo assim o êxito na aprendizagem.

## eu+

O eu+ é uma aplicação gratuita, pensada para os utentes, concebida para capacitar o utente e dar-lhe um papel mais ativo na gestão da saúde. Dá ao utente o acesso em qualquer lugar ao mais importante do processo clínico individual como as patologias ativas, a medicação atual e crónica, os resultados de análises e alergias registadas nos processos clínicos do MedicineOne. Além do acesso a estas informações vitais, o eu+ ajuda o utente a não se esquecer de nada. Sempre que é hora de tomar um medicamento ou se aproxima a data de uma consulta, a app emite uma notificação, tornando-se assim uma extensão ao médico, e ajudando a melhorar a adesão ao plano terapêutico instituído.

Este é o mundo MedicineOne

Uma empresa, um produto, 4 continentes e...

**16 mil**  
Profissionais de saúde

**60 mil**  
Horas de trabalho diário

**5 milhões**  
Processos clínicos de utentes

**10 milhões**  
Transações clínicas diárias



## Definição de Call-Center

Call-center é uma central de atendimento que tem como objetivo fazer a interface entre o cliente e a empresa. O serviço de call-center é um canal de relacionamento que funciona como suporte técnico ou qualquer atividade especializada para atender as necessidades dos clientes.

Um call-center é mais do que um ponto de contacto entre o cliente e uma empresa ou prestador de serviço, e que deve ser visto como um ponto de apoio, que permite a resolução de problemas.

Existem 5 tipos de call-centers:

- Inbound call-centers: É o tipo de centro onde o cliente toma a iniciativa de contactar a empresa, quase sempre em busca de uma solução para determinado problema.
- Outbound call-centers: Nesta caso, é a própria empresa a contactar o cliente, ou possível cliente. Este tipo de contacto serve normalmente para apresentar um serviço, produto ou solução.
- Online call-centers: Com a ampla difusão das novas tecnologias e o fácil acesso à internet, a utilização destes call-centers tornou-se mais generalizada. Aqui surgem duas categorias: o e-mail call-center e o chat call-center. No caso do centro de contacto de e-mails, os profissionais dos departamentos de vendas e de apoio ao cliente recebem os pedidos por e-mail, dando seguimento aos mesmos, no caso dos centros de contactos via chat o tipo de comunicação desenvolvido é mais próximo ao call-center telefónico e torna-se cada vez mais apetecível devido ao facto de estar à distância de um simples clique.
- Call-centers Self-Service: Centros de resposta automática, muito comuns nos serviços mais básicos de operadoras de telecomunicações. A comunicação é estabelecida com um sistema de várias opções que guiam o cliente para atingir o objetivo pretendido.
- Call-centers misto: Estes são os call-centers em que os operadores acumulam várias funções em simultâneo, como atender chamadas e responder a e-mails no mesmo projeto.

## Suporte Telefónico (Call-Center) MedicineOne

Em 2007, devido ao número crescente de clientes, surgiu a necessidade de ser criado um call-center na MedicineOne. Até à data o suporte era prestado pelos próprios programadores, que além de desenvolverem a aplicação tinham que prestar apoio telefónico. Isto levava invariavelmente ao sobre carregamento destes colaboradores e a um serviço de apoio ao cliente fraco, visto que muitos deles não tinham formação, nem aptidão para lidar com clientes diretamente.

O call-center da MedicineOne lida diariamente com problemas e dúvidas dos seus clientes, seja por problemas diretos (ex. bug's do software), ou problemas indiretos (problemas de conexão à internet, impressoras que não imprimem, etc.).

Afinal, como será que o suporte da MedicineOne lida com isso?

O suporte telefónico é crítico e, se bem feito, é responsável por altos índices nos indicadores de satisfação do cliente. Neste estágio, foi possível acompanhar de perto a operação do atendimento ao cliente onde se verificou um alto nível de resolução aos problemas. Os operadores testam, registam e solucionam todo o tipo de ocorrências, o passo a passo em geral é complexo, e assim que o cliente expõe o problema, o operador começa de imediato a fazer vários testes. Em casos mais complexos, se necessário, é possível pedir uma assistência remota, em que o operador acede ao computador do cliente e faz mais testes, afim de detetar e resolver a ocorrência.

O call-center da MedicineOne, devido às suas características, enquadra-se no modelo de call-center misto.

## Constituição da equipa

O suporte está dividido em 4 Grupos.

- 1ª Linha de apoio para clientes My MedicineOne, constituído por 1 elemento;
- Suporte de 1ª linha (Clientes Privados) constituído por 4 elementos;
- Suporte de 1ª linha (Clientes Públicos - SNS) constituído por 1 elemento.
- Suporte de 2ª linha constituído por 2 elementos.

## Serviços prestados pelo call-center

Como já foi frisado, este suporte, serve para resolver qualquer problema que os clientes MedicineOne e My MedicineOne tenham. O cliente pode contactar o call-center tanto por e-mail como por telefone, e o seu problema irá ser reencaminhado, a partir de uma triagem feita todos os dias, para o operador correto, de forma a utilizar todas as suas capacidades para satisfazer o pedido do cliente, deixando-o satisfeito.

Existem 3 números diretos para o suporte:

- Número para clientes com módulos pagos My MedicineOne;
- Número para clientes MedicineOne;
- Número para clientes do SNS.

No caso de um cliente My MedicineOne gratuito telefonar, não lhe é prestado assistência telefónica, sendo-lhe transmitido que deverá colocar as suas dúvidas ou problemas por email de forma gratuita ou comprar uma assistência remota pelo valor de 50€. No caso de contactos por e-mail, também é feita uma triagem diariamente no programa OnTime, onde as incidências são distribuídas para os operadores.

## Programas usados para auxiliar o atendimento

Neste momento é utilizado o programa OnTime 2010. Neste programa é possível ter toda a equipa de suporte ligada entre si, onde é identificado exatamente que problemas surgiram, qual o operador está a tratar da incidência, quais as incidências resolvidas e quais aguardam feedback por parte do cliente. O operador pode deixar notas, apontar o tempo que foi utilizado para a resolução do problema, e também ter acesso aos problemas já resolvidos, para que possam ajudar numa questão futura.

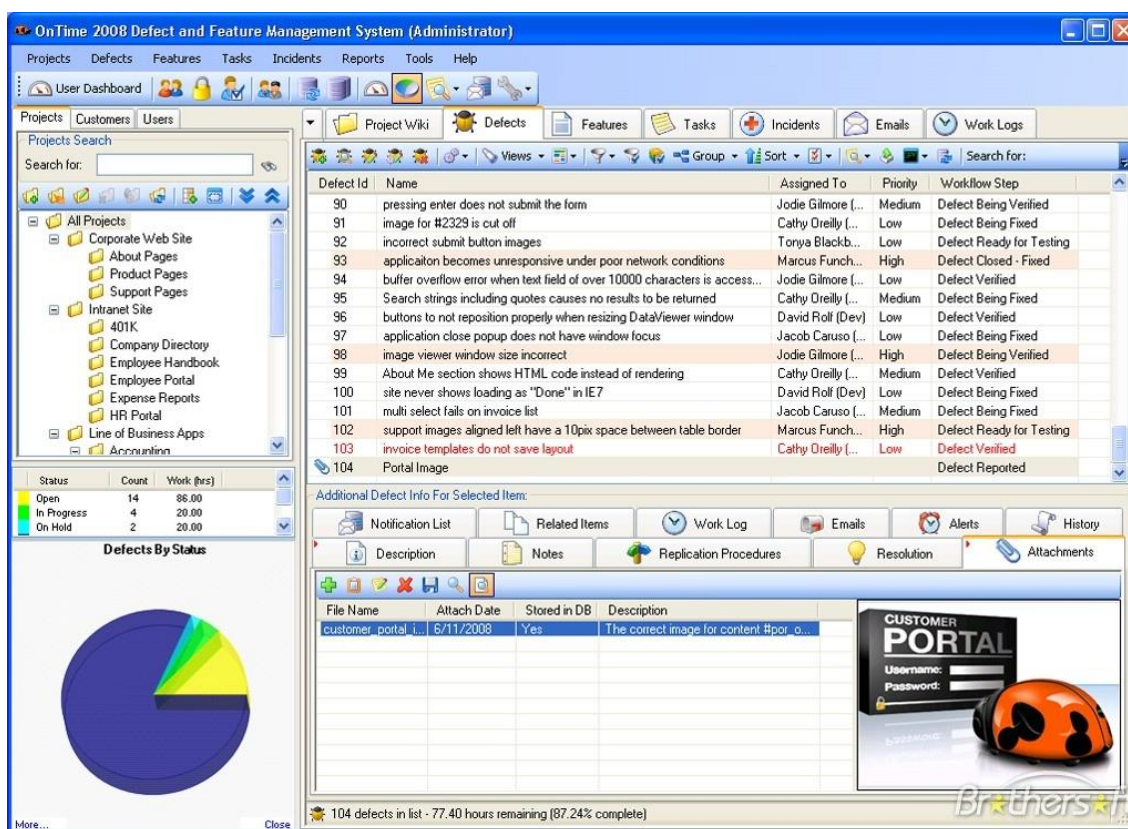


Figura 8 - Programa OnTime 2010

Para além do programa OnTime, é também utilizado o programa da Microsoft OneNote. Este programa é uma ferramenta para anotações e informações onde é possível ter acesso a todo o material carregado pelos colaboradores, tais como fotos, vídeos, ficheiros, etc.

Todas as notas são indexadas, o que significa que o programa tem a capacidade de encontrar arquivos e textos num curto espaço de tempo.

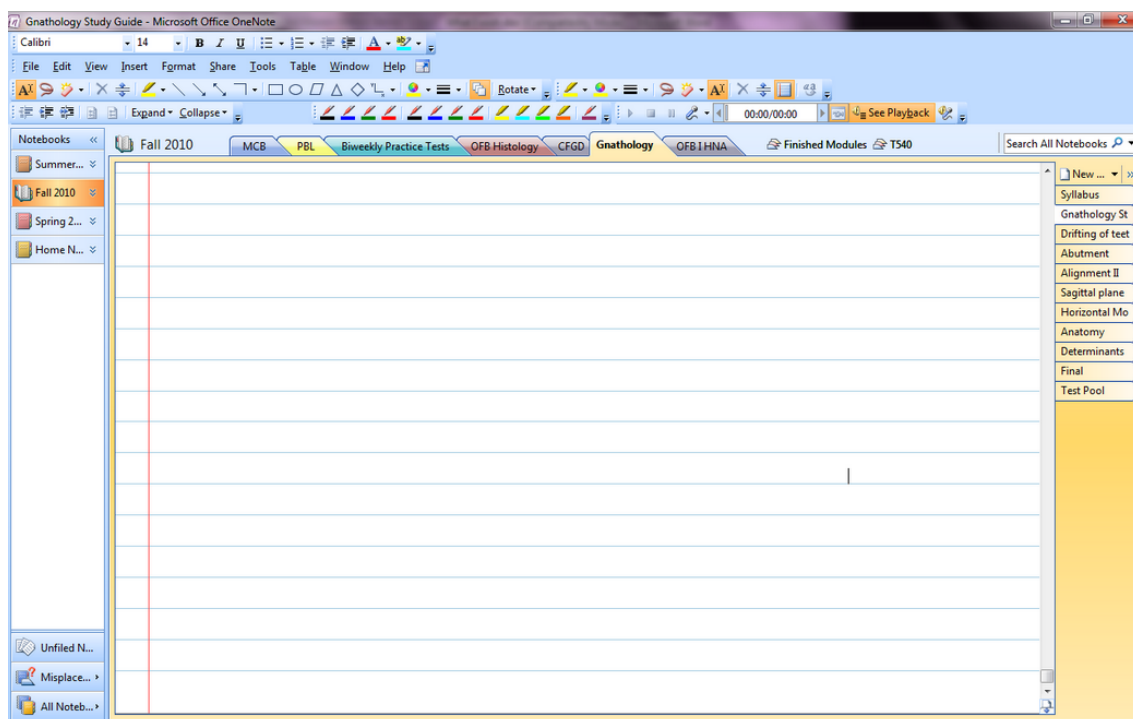


Figura 9 - Programa OneNote

## Comunidade a quem o call-center se destina

O call-center MedicineOne é procurado pelo cliente em caso de problemas técnicos. Este destina-se a todos os utilizadores dos programas MedicineOne e My MedicineOne.

Uma vez que ambas as aplicações são direccionadas para a classe médica, e sendo este público, um público bastante exigente e normalmente com poucas bases informáticas, o call-center chega, por exemplo, a receber chamadas de situações que nada têm a ver com as soluções MedicineOne, mas sim com os equipamentos informáticos utilizados pelos clientes.

## Relatório do funcionamento atual do call-center

Atualmente, o call-center da MedicineOne recebe incidências através de contacto telefónico ou e-mail e tem um horário de funcionamento das 8h as 18h. Recebe uma média de 23 chamadas por dia.

Para definirem qual a equipa que irá tratar da incidência, todos os dias existe uma triagem, onde um colaborador distribui as incidências.

O call-center pode receber incidências de diferentes tipos de utilizador:

- Cliente My MedicineOne sem módulos pagos

Estes clientes não têm suporte telefónico gratuito, por outro lado, têm disponível o suporte através de e-mail. Caso pretendam suporte telefónico, estes clientes podem ter uma assistência paga, com um mínimo de 30 minutos de chamada.

- Cliente My MedicineOne com módulos pagos

Os clientes My MedicineOne com módulos pagos, podem resolver os seus problemas através de e-mail ou através de suporte telefónico, sem qualquer custo associado.

- Cliente MedicineOne

Clientes MedicineOne têm suporte telefónico gratuito, mas podem também entrar em contacto através de e-mail.

- Cliente SNS MedicineOne

Os clientes SNS têm uma linha específica e exclusiva, o suporte telefónico é gratuito, e também têm a opção de esclarecimento por e-mail.

Caso seja uma incidência que seja logo resolvida, o operador fecha o caso no programa OnTime, mas se for uma situação que não seja possível resolver no momento, o operador informa o cliente que será contactado novamente com a resolução do problema.

Em casos mais complexos, a incidência é enviada para a 2ª linha do suporte para análise. Esta segunda linha é composta por dois programadores informáticos. Existem, contudo, casos que nem a segunda linha consegue resolver, essas situações são enviadas para o departamento de desenvolvimento.

## Boas práticas de funcionamento do call-center

O atendimento telefónico deve transmitir uma imagem profissional, de eficácia e capacidade de organização, este deve ser considerado como uma ferramenta de gestão. Considerada uma das mais frequentes ferramentas de trabalho, a sua utilização requer um elevado sentido de responsabilidade e profissionalismo.

- **Atendimento**

O atendimento de um telefonema deve ser conduzido pelas mesmas regras de cortesia e eficiência do atendimento presencial, mas como a sua tradução é feita apenas através da voz, requer uma atenção particular.

Atender é dar atenção a um problema/necessidade de um cliente dedicando-lhe algum tempo na resolução do problema. Para atendermos bem, devemos considerar as “sete virtudes do atendimento”:

- Competência (conhecimento, experiência e segurança);
- Credibilidade (confiança e honestidade);
- Disponibilidade (predisposição para ajudar e servir);
- Comunicação (informação adequada e completa);
- Iniciativa (adaptação a situações novas);
- Cortesia (educação, respeito e cordialidade);
- Flexibilidade (nas atitudes);

Também deverá ser considerado o que não devemos fazer (“sete pecados do atendimento”):

- Apatia (sensação de quem está “desligado” do que está a fazer);
- Dispensa (qualquer atitude, mesmo que diligente, para se ver livre do cidadão);
- Frieza (o cidadão é tratado como mais um que só vem dar trabalho);
- Condescendência (tratamento paternalista como se o cidadão não percebesse nada do assunto);
- Automatismo (“Obrigado e tenha um bom dia” – PRÓXIMO, tipo cassette despersonalizada);



- Livros de Regras (cumprir manuais ou regulamentos não pode ser cegamente obrigatório retirando a autonomia de bom senso aos funcionários);
- Jogo do “empurra” (“Desculpe mas não é aqui:” O cliente dá voltas sem que ninguém lhe resolva o problema.);

A insatisfação é a diferença entre a **expectativa** do cliente e a **realidade** que ele constatou.

Posto isto, devemos seguir algumas regras:

**-Atender prontamente e com clareza:** Atender a chamada assim que possível e utilizar um estilo mais cortês no contacto, adaptando-o ao conteúdo do telefonema.

**-Falar naturalmente não esquecendo a cortesia:** Utilizar uma voz adequada, não gritar, não sussurrar, não falar demasiado depressa, não utilizar bordões de linguagem, não falar como se estivesse a ler, nem ser monocórdico. O colaborador não deve mastigar pastilha elástica, rebuçados ou qualquer outro alimento enquanto fala com o cliente. Para além disto, deve transmitir segurança, motivação e não interromper o seu interlocutor.

**-Evitar silêncios prolongados:** O colaborador deve ter escuta ativa, de forma a comprovar que está a escutar com interjeições intercalares.

**-Utilizar palavras como:** Obrigado, Por favor, Importar-se-ia?, Desculpe. Peça desculpa ou lamente a situação.

**-Executar apenas uma tarefa de cada vez:** Disponibilize toda a sua atenção, quando está a atender uma chamada.

- Formações técnicas e documentação:

Um das metas dos call-centers que fazem suporte é ter um bom índice de First Call Resolution (FCR). Quanto mais problemas forem resolvidos na primeira chamada, ou primeiro e-mail, melhor para a empresa, uma vez que este é um dos fatores que contribuem para a satisfação do cliente. Para isto, é fundamental que os operadores recebam formações suficientes para ajudá-los a resolver questões que vão surgindo. Muitas dúvidas de nível mais simples do cliente podem ser logo resolvidas pelo próprio operador. Para além de a empresa preparar o operador para enfrentar as

situações inerentes à sua função é fundamental que o operador tenha acesso a documentação técnica.

- Feedback para obter novas informações:

No dia-a-dia do suporte, muitos operadores podem ter contacto com problemas ou aspetos do produto que são desconhecidos para a empresa. Para identificar estas questões, é fundamental promover uma conversa periódica com os colaboradores, apresentando informações que tenham surgido durante o trabalho. Para além desta questão, é necessário promover o feedback tradicional com os operadores, disponibilizando-lhes conselhos e orientações a respeito do seu trabalho. É importante salientar que esta iniciativa não serve para punir o colaborador, mas sim para reforçar os pontos fortes e tentar solucionar problemas que ocorrem na rotina das operações antes que estas se tornem complicadas para o colaborador/empresa.

Este ponto é importantíssimo para o desenvolvimento da empresa e do colaborador, uma vez que, através do feedback é possível avaliar o desempenho, pontos positivos, pontos que precisam de ser desenvolvidos, etc.

O feedback pode ser obtido facilmente através de uma sms, e-mail, ou chamada posterior com uma gravação medindo a satisfação do cliente de 0 a 10, após a resolução da incidência.

- Monitorização da qualidade:

Prestar um serviço de atendimento/apoio com qualidade é o básico e o mínimo esperado pelo cliente. Mesmo com o surgimento das Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blogs, etc.), importa ressaltar que o atendimento telefónico continua a ser o meio mais difundido dos consumidores/clientes com as empresas. Obviamente estes clientes entrarão em contacto com a empresa para esclarecer dúvidas ou resolver problemas. Este público, que geralmente dá preferência ao contacto telefónico, fá-lo geralmente quando:

- Não tem familiaridade com a internet;
- Navegou nos manuais de utilização, mas não obteve a resposta adequada para a sua necessidade;

- Enviou e-mail, mas não pode esperar um prazo de 24h a 48h para obter resposta, ou;
- Não obteve uma resposta clara através do e-mail;

Nestes casos, a ligação telefónica é certa e a disponibilidade deve ser imediata.

A área de qualidade num call-center deve ter uma visão totalmente abrangente do negócio, dos serviços, do produto e do atendimento.

Caso seja implementado uma monitorização do atendimento, esta deve avaliar o processo de atendimento como um todo e não apenas parte dele. Antigamente, este processo era baseado na busca de erros e consequentemente, na sua punição. Atualmente, o processo de monitorização deve ser baseado em análise de processos, sistemas, perceção do cliente e atitude/postura do colaborador. Estas informações servem de apoios para a tomada de decisões e para auxiliar áreas que estão interligadas à área de atendimento.

## Aspetos que podem ser implementados

### 1. Manual de boas práticas - call-center MedicineOne

#### Atendimento:

#### Atendimento Pró-ativo

É um atendimento em que tudo o que o cliente diz é aproveitado como uma oportunidade para o fidelizar e para o satisfazer. Os toques emocionais são frequentes, assim como a valorização do cliente.

Este atendimento distingue-se, porque é diferenciado, centrado em soluções. O cliente sente-se reconhecido e valorizado pela empresa, e após esta situação, ele próprio tenta divulgar este atendimento.

O atendimento pró-ativo está sempre associado à criação de necessidade ao cliente, para que ele possa usufruir de outros produtos e serviços que o podem vir a ajudar. Desta forma, o colaborador pode aconselhar ao cliente, por exemplo, formações Academy ou até mesmo novos módulos no My MedicineOne 8.

Exemplos de abordagens corretas:

MedicineOne Bom dia/tarde/noite.

O meu nome é \_\_\_\_\_, em que posso ajudar?

Com certeza, Com quem estou a falar, por favor?

Ajudar o cliente:

Se a pessoa com quem o cliente deseja falar, não estiver disponível:	Se a pessoa com quem o cliente deseja falar, está disponível:	Cuidado com alguns aspetos:
- “No momento está a atender outra chamada. Deseja que lhe transmita alguma mensagem, ou	- “Sim, ele está. Deseja que lhe transfira a chamada?”	- Não transmitir informações confidenciais ou desnecessárias.

<p>prefere deixar-me o seu nome e contacto para lhe ligar, logo que possível?”</p> <p>- “Dr. ... não se encontra aqui de momento, Posso tentar localizá-lo...”</p> <p>- “Se não se importa de esperar um pouco, eu vou tentar localiza-lo...”</p> <p>- “Desculpe, não consigo localiza-lo, mas posso transmitir-lhe uma mensagem”</p> <p>- “Vou tentar saber de imediato e depois entro em contacto.”</p>		<p>- Evitar expressões como: “Pois é. Isto hoje está um caos por aqui” “Hoje não temos sistema a funcionar, por isso é que...” “Bem em conclusão... afinal o que pretende saber?”</p> <p>- Não apressar demasiado a chamada</p> <p>- Ouvir calmamente, o que o cliente pretende dizer.</p> <p>- Acompanhar o raciocínio ou conversa, dando “feedback”, sem interromper.</p>
---	--	---

#### a. Frases de Valorização

- “Melhoramos os nossos serviços com as suas opiniões...”
- “O Dr. \_\_\_\_\_ como nosso cliente, é de extrema importância para a MedicineOne”
- “O objetivo da MedicineOne é vê-lo satisfeito...”
- “A MedicineOne tudo fará para que fique satisfeito connosco, pois é um cliente importante”
- “É do nosso interesse, resolver esta situação com a maior rapidez”
- “É um gosto poder ajudá-lo”
- “A sua satisfação é a garantia do nosso sucesso”
- “O seu contacto contribui para a melhoria dos nossos serviços”
- “Nós é que agradecemos o facto de nos ter contactado e de ter contribuído para melhorar os nossos serviços”
- “Esperamos que conte sempre connosco e que fique satisfeito com o nosso serviço”

- “Dê-nos mais uma oportunidade para que fique satisfeito e para que mostremos que somos capazes de lhe apresentar uma solução”

## b. Interrupção de um telefonema

- Não deve interromper um discurso, quando mantém conversação com o interlocutor.
- Responder a outras solicitações transpõe falta de atenção/cuidado na prestação do atendimento. É desagradável verificar que, não lhe é atribuída a atenção devida.
- Quando se verificar extremamente necessário, interromper a conversa, deve sempre, avisar o cliente da interrupção.

## c. Verificação da informação

- Assegure-se de que todas as informações prestadas são corretas e adequadas.
- Registe o conteúdo principal da informação num bloco para anotações, para que não se perca informação.
- Recolha todas as informações pertinentes confirmando tudo o que lhe é transmitido.
- Recapitular com o cliente as informações/problema, certificando-se do conteúdo fundamental.

## d. Como agir em caso de reclamação?

- Atuar com naturalidade.
- Escutar atentamente.
- Mostrar-se interessado mas neutro. Um cliente que reclama, pode estar mal informado, mas pode ter razão.
- Não atuar de forma precipitada.

Uma **reclamação** é uma oportunidade para evoluir, uma possibilidade de melhorar a imagem da empresa/serviço.

No caso de uma reclamação, o operador deverá fazer uma reformulação. Esta, deve iniciar com expressões como: “Se bem compreendi...”; “Se bem entendi...”; “Refere então que...”; “De acordo com o que refere...”; “Pretende então que...”; e deve ser terminada com expressões como: “Confirma...?”; “É esta a situação...?”;

#### e. Frases de lamentação

- “Lamentamos toda esta situação...”
- “Lamentamos a situação e estamos a evidenciar todos os esforços para resolvê-la...”
- “Lamentamos a informação, pois o nosso objetivo é que fique sempre bem informado qualquer que seja a forma de atendimento”
- “Lamentamos sinceramente esta situação, estamos a resolver da melhor forma”
- “Mais uma vez, lamentamos o sucedido e tudo faremos para evitar que aconteça. Dê-nos por favor mais uma oportunidade para o ajudar”
- “Em nome da MedicineOne, mais uma vez lamentamos a situação”
- “Em meu nome e em nome da MedicineOne, lamentamos toda esta situação”

#### f. Como concluir o telefonema?

- Despeça-se ao concluir o telefonema, para que o cliente se aperceba de que a chamada terminou.
- Finalizar o contacto como começou, de uma forma agradável, com simpatia e disponibilidade.
- Tomar, cuidadosamente, algumas atitudes que encorajem o cliente a terminar ou abreviar o discurso quando este se alonga.
- Permitir que quem efetuou a chamada, desligue em primeiro lugar.
- Não desligar bruscamente o telefone.

## g. Frases de Agradecimento

- “Agradecemos a sua disponibilidade para resolver esta situação”
- “Muito obrigada pelas suas sugestões pois só dessa forma podemos melhorar”
- “Agradecemos toda a sua atenção”
- “Agradecemos o facto de continuar connosco e de nos dar mais uma oportunidade”
- “Muito obrigado por estar satisfeito com a resolução desta situação”
- “Agradecemos o tempo que esteve a aguardar”
- “Agradecemos o tempo que nos dispensou”
- “Agradecemos o facto de ser nosso cliente”
- “Muito obrigada pela sua preferência pelos nossos serviços”
- “Agradecemos a confiança que deposita em nós”

## Resumo Manual de Boas práticas

<b>Deve:</b>	<b>Evite:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Ser simpático e cortês;</li><li>-Identificar-se corretamente;</li><li>-Tratar o cliente pelo nome;</li><li>-Demonstrar interesse pelo problema que lhe é exposto;</li><li>-Falar claramente e pausadamente;</li><li>-Ser ético, verdadeiro e sensato;</li><li>Agradecer antes de terminar o contacto;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Os vocábulos “Sim”, “Estou”, “Está lá”, ... para atender o telefone;</li><li>-Não falar demasiado alto;</li><li>-Calão ou expressões menos educadas sobre situações/pessoas;</li><li>-Atender várias situações ao mesmo tempo;</li><li>-Deixar o cliente à espera de uma solução;</li><li>-Tratar o cliente por “Tu”, “Maria”, “João”, quando não se conhece bem quem está do outro lado;</li><li>-Utilizar o telefone de serviço para assuntos particulares, sistematicamente.</li></ul>



O que tem de saber para um bom atendimento telefónico?

- Não demorar a atender o telefone;
- Identificar-se e procurar a identificar o cliente;
- Falar de forma clara e natural, controlando a voz/respiração/ritmo de discurso;
- Não interromper e evitar colocar o cliente em espera;

O que tem de saber para um bom atendimento via internet?

- Escrever de forma clara, objetiva e sem erros;
- Visualização atualizada das mensagens;
- Não demorar demasiado na resposta;
- Utilize formatos de texto pré-formatados e personalize o e-mail;
- Sistematizar um “catálogo” de perguntas frequentes para minimizar as dúvidas.

O que tem de saber para uma boa gestão de reclamações?

- Escute e tente solucionar o problema;
- Seja compreensivo e mantenha a calma;
- Oportunidade de melhoria;
- Ser rigoroso na forma de registar todos os factos da reclamação e imparcial na forma de os ponderar, sem fazer juízos de valor e reconhecendo as razões do cliente;

## 2. Gravação de chamadas

A gravação tem como objetivo o controlo interno do serviço e da informação prestada, no âmbito da melhoria contínua dos serviços, bem como precaver a empresa legalmente, pois todas as informações passadas ao cliente ficam devidamente registadas. O prazo de conservação das gravações será no mínimo de noventa dias.

Esta ferramenta é importante para fazer medições qualitativas sobre o desempenho do call-center, fornecendo dados para implementar melhorias que satisfaçam um dos principais requisitos das empresas: **gerar negócio**.

Para efetuar a gravação da chamada, será obrigatório notificar o cliente no início da chamada. Caso o cliente não concorde com a gravação, seria encaminhado para o suporte via e-mail. Desta forma, qualquer contacto com o cliente fica registado.

Será necessário fazer um pedido de autorização na comissão nacional de autorização de dados.

### 3. Feedback do cliente

(sms, e-mail, chamada etc.)

Este aspeto é muito importante para sabermos o ponto de satisfação do cliente. O feedback do cliente pode ser obtido através de uma mensagem, um e-mail ou mesmo uma chamada com gravação.

Existem programas específicos para detetar o número marcado pelo cliente, de forma a obter o feedback com o nível de satisfação.

- **Inquérito de Satisfação a Clientes:**

Perguntas:

“Gostaríamos de saber a sua opinião sobre o nosso atendimento.”

1 - “Qual a satisfação com a resolução do problema?” Marque um valor de 0 a 10, onde 0 significa nada satisfeito e 10 significa totalmente satisfeito.

2 - “Recomendaria os produtos da MedicineOne a um colega de trabalho?” Marque um valor de 0 a 10, onde 0 significa não recomendo e 10 significa recomendo totalmente.

Desta forma, conseguimos ter uma ideia da lealdade deste cliente com a MedicineOne, uma vez que um cliente que recomende totalmente o produto MedicineOne, será um cliente leal.

Regras de encaminhamento:

- A transferência para o questionário é efetuada no final da chamada, após colaborador informar cliente para não desligar a chamada. —“Muito obrigada pelo tempo que nos dispensou. Por favor não desligue.”

#### 4. Monitorização de atendimento

A monitorização de atendimento é cada vez mais utilizada em call-centers de forma a melhorar os processos de controlo e de qualidade. A utilização eficaz desta funcionalidade permite obter dados que são indispensáveis para a otimização e melhoria das práticas do call-center, e deve ser feita pelo responsável do call-center.

A utilização desta ferramenta tem benefícios como:

- Encontrar pontos fortes e fracos na performance dos colaboradores

É importante saber se um colaborador do call-center tem dificuldades em interagir com clientes que pedem por exemplo reembolsos, ou que não permitem uma assistência remota. Analisando as chamadas, é possível saber porque é que o colaborador está a ter dificuldades. Nestas situações torna-se essencial descobrir o porquê, e onde, está o colaborador a falhar.

- Facilitar a criação e definição de objetivos

Após uma análise aos pontos fortes e fracos de cada colaborador, é mais fácil para o responsável do call-center definir objetivos para cada colaborador.

- Medir o progresso do colaborador

Depois de definir objetivos, o responsável pelo call-center deve utilizar a monitorização e a pontuação de chamadas para avaliar o progresso do colaborador. Para conseguir isto, têm de ouvir as chamadas gravadas. Durante esta monitorização, deve avaliar se o colaborador fez os ajustes necessários ao cliente, e as suas interações estão mais de acordo com o que é esperado. Caso isso não aconteça, abordar o problema o mais rapidamente possível e providenciar feedback ao colaborador é essencial, para que este possa ajustar a sua abordagem de acordo com isso.

- Agilizar a formação e obtenção de competências

Depois de analisar várias chamadas de diferentes colaboradores, se verificar que existe um grupo de colaboradores que está a utilizar práticas que não são

eficientes ou eficazes, poderá realizar uma formação para este grupo, abordando este problema. A formação pode iniciar-se com a identificação do problema, e apresentar dados da monitorização de chamadas para tornar o argumento mais claro. Isto vai ajudar os colaboradores a compreender o que não estão a fazer bem, e como podem melhorar.

- Criar um ambiente de aprendizagem e progresso

Fazer da monitorização das chamadas um ponto essencial da avaliação dos colaboradores, da formação e dos processos de feedback, vai ajudar a cultivar um ambiente de aprendizagem e progressão dentro do call-center. Quando os agentes compreenderem que as chamadas são monitorizadas e que lhes é providenciado feedback com base nessa monitorização, vão compreender que isto é um esforço para melhorar a sua formação e o seu desenvolvimento, não para os castigar.

- Melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes

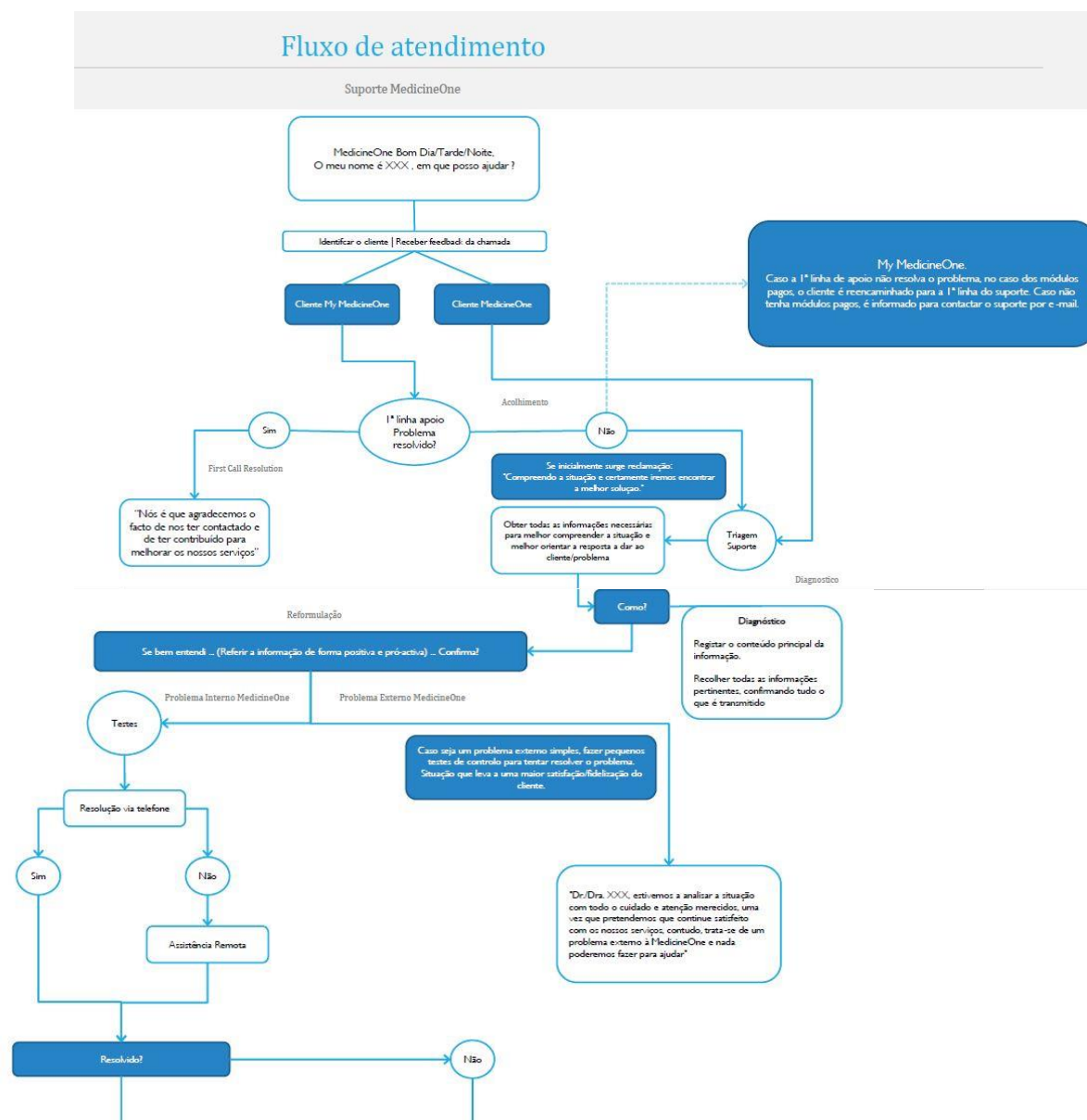
Por fim, o resultado final de todas as vantagens mencionadas é uma equipa de suporte mais eficaz.

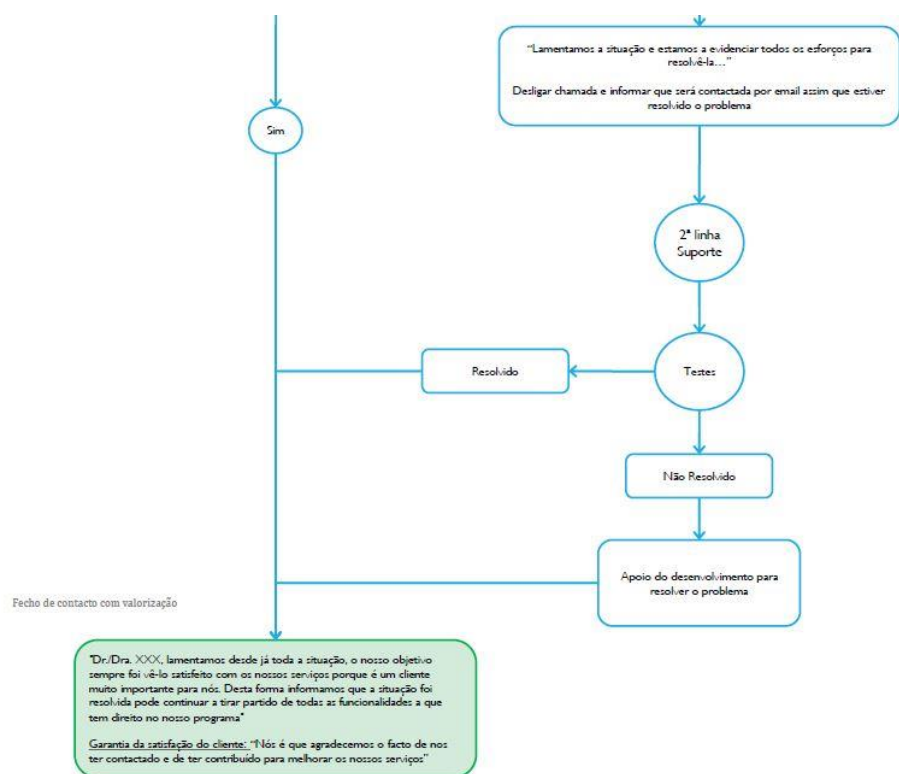
## Fluxogramas de atendimento

Para além do manual de boas práticas, todos os comunicadores terão ao seu dispor dois fluxos de atendimento, que seguirão consoante o tipo de cliente, tipo de reclamação e tipo de resolução.

Desta forma, o colaborador pode seguir o fluxograma consoante o tipo de cliente e o tipo de reclamação.

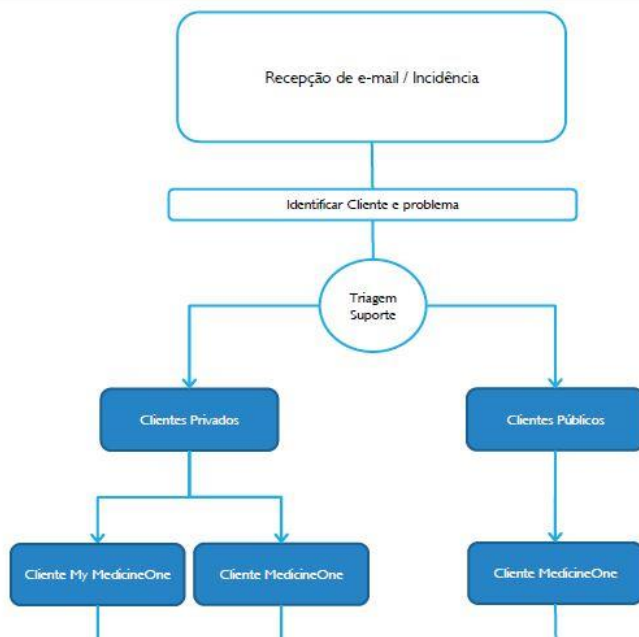
Foram feitos dois fluxogramas, uma para a linha de apoio por telefone e outro para a linha de apoio por e-mail.

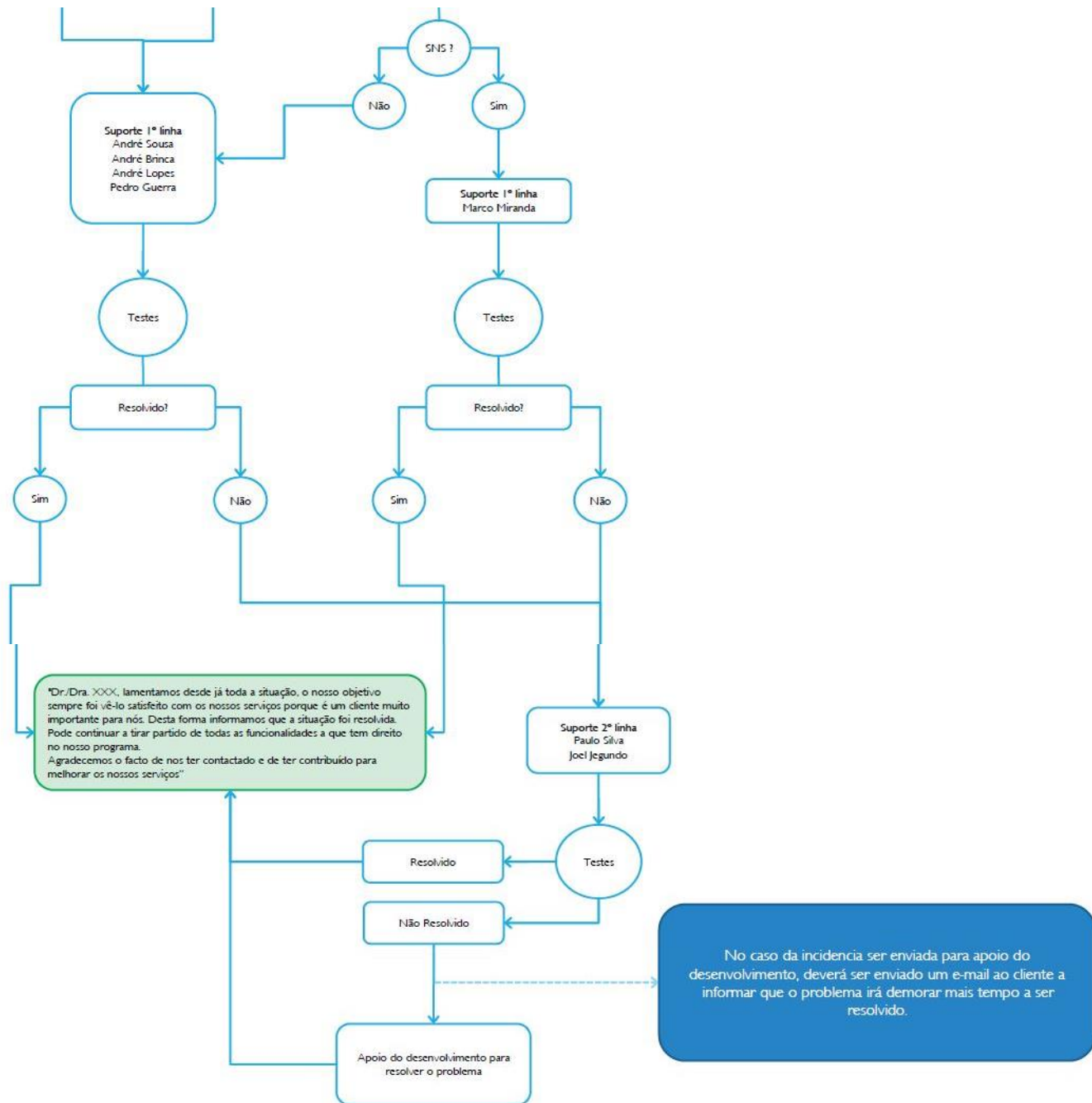




## Fluxo de atendimento por e-mail

Suporte MedicineOne





## Conclusão

A leitura da literatura nos temas do marketing de serviços e da satisfação na área da saúde foram fundamentais para entender a importância destes conceitos para uma abordagem prática em estágio. Estando no mercado de trabalho, estas ferramentas são o dia-a-dia de uma organização, facto que encontrei na MedicineOne, onde espero ter conseguido realizar os objetivos aos quais me propus.

Após toda a análise feita à empresa, e mais concretamente ao call-center, conclui-se que o funcionamento do mesmo é positivo. Com um bom índice de incidentes resolvidos. Verifica-se apenas um decréscimo neste índice, quando os incidentes passam para o departamento de desenvolvimento.

No âmbito do estágio, pretende-se arranjar soluções para contribuir no melhoramento do call-center e conseguir implementar ferramentas para medir o nível de satisfação dos seus clientes.

Para conseguir atingir este objetivo, e garantir o bom desempenho e o melhoramento contínuo da área de qualidade foi elaborado um manual de boas práticas (anexo 1) e foi feita uma proposta para implementarem 3 ferramentas inerentes a um call-center:

- Gravação de Chamadas;
- Feedback do cliente;
- Monitorização de atendimento;

Em suma, seguir este manual, juntamente com a utilização das ferramentas sugeridas, vai ajudar o apoio ao cliente a melhorar significativamente e a aumentar/controlar a satisfação dos seus clientes, aumentando assim a probabilidade de recomendação favorável da empresa a terceiros, obtendo ganhos de eficiência e rentabilidade.



## Bibliografia

Almeida, M.R. e Pereira, J.M. (2014). Marketing de Serviços. Edições Sílabo, Lisboa

*American Marketing Association (2013) Definition of Marketing*: disponível em:  
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>  
(Acedido em 16 de Dezembro de 2014)

Bauer, Hans H., Grether, Mark, e Leach, Mark (2002), *Building customer trust over the Internet, Industrial Marketing Management*

Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association*

Churchill, J.R., Gilbert, A., Peter, J.P.(2000). Marketing: Criando valor para os clientes (2ª Edição). São Paulo: Saraiva

Dantas, J. (2013): Inovação e Marketing em Serviços, Lidel, Lisboa

Delgado, C. F., B. S. Díez, A. B. Grande e P. B. Turnes (1999) *HotelQual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento, Estudios Turísticos, 139, pp 95-110.*

Kotler, P.(1998) Administração de Marketing (5ª Edição), Editor: Atlas

Kotler, P. ; Armstrong, G; Saunders, e J. Wong,V. (1998), *Principles of Marketing: European Edition Paperback*

Kotler, Philip, J. Bowen e J. Makens (2003) *Marketing for Hospitality & Tourism, 3th Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc*

Lambin, J. (2000). Marketing Estratégico (4ª Edição). Editor: Mc Graw-Hill

Lindon D., Lendrevie J., Lévy J., Dionísio P., Rodrigues J. (2004) Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing (8ª Edição), Lisboa: Dom Quixote

Marques, Alzira (2012) Marketing Relacional, 1ª edição. Lisboa: Edições Silabo.

Marques, Alzira (2014), Marketing Relacional - Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva, 2ª edição. Lisboa: Edições Silabo.

Maso, L. (2010) Marketing de relacionamento: O que é? Para que Serve? Qual sua Importância para o cliente? (Vol.5) n.10

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Acção (2ª edição). Dom Quixote.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985) *A conceptual model of service quality and implications for future research. Journal of Marketing*, v. 49, pp 41 - 50, Fall 1985.

Pereira, L.F. (2003). Qualidade é a ferramenta fundamental da nova estratégia para a saúde. Qualidade em saúde, 7, (pp.3-8). Lisboa: Publicação periódica do Instituto da qualidade em saúde.

Portal Gestão. Os 7 P do Marketing – Expandir o Marketing-Mix. Disponível em: <http://www.portal-gestao.com/item/6601-os-7-p-do-marketing-%E2%80%93-expandir-o-marketing-mix.html> (Acedido em 17 de Dezembro de 2014)

Sais, L. (2007). Marketing de Serviços: Qualidade e fidelização de clientes. Lisboa: Universidade Católica Editora

- Sin, L. e Tse, A. (2000) How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms, *Journal of Services Marketing*, 14 – 4, pp. 295-309.
- Tuleski, Y.M (2009), *Mix de Marketing: 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça)*. Disponível em: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html> (Acedido em 18 de Dezembro de 2014)
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan (3ª edição.)*. London: Kogan Page
- Zeithaml, Valarie A. (2006) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 4th Edition*, Singapore: McGraw-Hill
- Zeithaml, Valarie e Mary Jo Bitner (2000) *Services Marketing: integrating customer focus across the firm, 2nd Edition*, USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Zeithamal, Parasuraman e Berry (1990) *Delivering Quality Service*, New York.

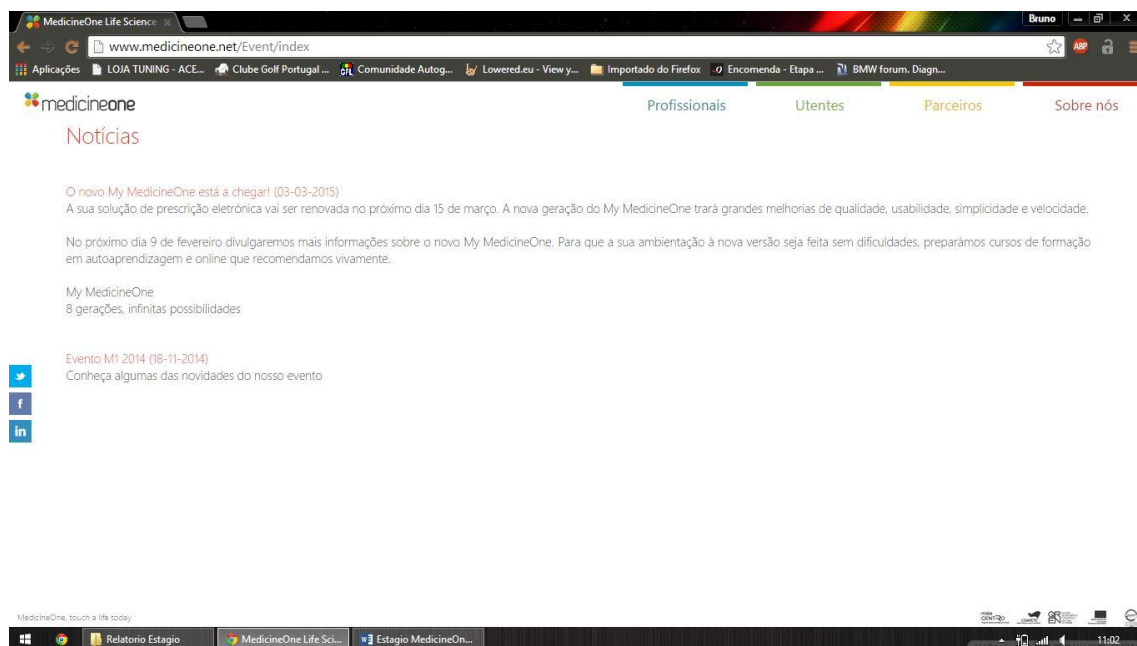


## ANEXOS





## Anexo 2: Acompanhamento na elaboração do plano de comunicação do novo software "My Medicineone 8"





## Anexo 3: Pesquisa e elaboração de calendário com os eventos médicos de 2015 no Brasil

Especialidade	Associação Nacional	Salvador - Bahia	Rio de Janeiro	Impo Grande e DF (Distrito Federal)	São Paulo	Porto Alegre	EVENTOS
Clinica Médica	<a href="http://www.sbcm.org.br">www.sbcm.org.br</a>		(22) 2723-9243		<a href="http://www.clinicamedicaonline.com.br">www.clinicamedicaonline.com.br</a>	(51) 3339-0777	<b>8-11 Outubro</b> <a href="http://www.clinicamedica2015.com.br/clinicamedica/o-evento/apresentacao">http://www.clinicamedica2015.com.br/clinicamedica/o-evento/apresentacao</a>
Pediatria	<a href="http://www.sbp.com.br">www.sbp.com.br</a>	<a href="http://www.sobape.com.br">www.sobape.com.br</a>	<a href="http://www.soperj.org.br">www.soperj.org.br</a>	<a href="mailto:spmatogrossodosul@gmail.com">spmatogrossodosul@gmail.com</a>	<a href="http://www.spsp.org.br">www.spsp.org.br</a>	<a href="http://www.sprs.com.br">www.sprs.com.br</a>	<b>12-16 Outubro</b> <a href="http://www.cbpediatria.com.br/">http://www.cbpediatria.com.br/</a>
Cardiologia	<a href="http://www.cardiol.br">www.cardiol.br</a>	<a href="http://www.sbc-ba.org.br/">www.sbc-ba.org.br/</a>	<a href="http://www.sociedades.cardiol.br/soceri">www.sociedades.cardiol.br/soceri</a>	<a href="http://www.sociedades.cardiol.br/ms">www.sociedades.cardiol.br/ms</a>	<a href="http://www.sociedades.cardiol.br/tsp">www.sociedades.cardiol.br/tsp</a>	<a href="http://www.socergs.org.br/site">www.socergs.org.br/site</a>	<b>18-21 Setembro</b> <a href="http://congresso.cardiol.br/70/">http://congresso.cardiol.br/70/</a>
Ginecologia e Obstetrícia	<a href="http://www.febrasgo.org.br">www.febrasgo.org.br</a>	<a href="http://www.sogiba.com.br">www.sogiba.com.br</a>	<a href="http://www.sogima-rj.com">www.sogima-rj.com</a>	(67) 3042-2131	<a href="http://www.sogesp.com.br">www.sogesp.com.br</a>	<a href="http://www.sogirgs.org.br">www.sogirgs.org.br</a>	<b>12-15 Novembro</b> <a href="http://www.febrasgo.org.br/56cbgo/">http://www.febrasgo.org.br/56cbgo/</a>
Ortopedia	<a href="http://www.portalsbot.org.br">www.portalsbot.org.br</a>	+55 (71) 33313312	<a href="http://www.sbotrj.com.br">www.sbotrj.com.br</a>		<a href="http://www.sbotsp.org.br">www.sbotsp.org.br</a>	(51) 3339-1184	<b>31 Julho - 2 Agosto - Residente São Paulo -</b> <a href="http://www.cotesp.org.br/">http://www.cotesp.org.br/</a>
Psiquiatria	<a href="http://www.abp.org.br">www.abp.org.br</a>	<a href="http://www.psiquiatriabahia.org">www.psiquiatriabahia.org</a>	(21) 2235-2125 / 2548-9439	(65) 3623-3127		<a href="http://www.aprs.org.br">www.aprs.org.br</a>	<b>4-7 Novembro</b> <a href="http://www.cbpbap.org.br/hotsite/">http://www.cbpbap.org.br/hotsite/</a>
Reumatologia	<a href="http://www.reumatologia.com.br">www.reumatologia.com.br</a>		<a href="http://www.reumatorj.com.br">www.reumatorj.com.br</a>		<a href="http://www.reumatologiasp.com.br">www.reumatologiasp.com.br</a>	<a href="http://www.sociedadereumatologias.com.br">www.sociedadereumatologias.com.br</a>	<b>7-10 Outubro</b> <a href="http://www.sbr2015.com.br/">http://www.sbr2015.com.br/</a>
Gastroenterologia	<a href="http://www.fbg.org.br">www.fbg.org.br</a>	(73) 3211-4736	<a href="http://www.soogastro.org.br">www.soogastro.org.br</a>	+55 61 3346-6307	<a href="http://www.sgsp.org.br">www.sgsp.org.br</a>	+55 51 3352-4951	<b>21-23 Agosto</b> <a href="http://www.soogastro.org.br/site/docs/Gastro21_Folder.pdf">http://www.soogastro.org.br/site/docs/Gastro21_Folder.pdf</a>
Dermatologia	<a href="http://www.sbd.org.br">www.sbd.org.br</a>	<a href="http://www.sbdba.org.br">www.sbdba.org.br</a>	<a href="http://www.sbdtrj.org.br">www.sbdtrj.org.br</a>	<a href="http://www.sbddf.org.br">www.sbddf.org.br</a>	<a href="http://www.sbd-sp.org.br">www.sbd-sp.org.br</a>	<a href="http://www.sbdrs.org.br">www.sbdrs.org.br</a>	<b>5-8 Setembro</b> <a href="http://www.sbd.org.br/eventos/congresso-brasileiro-de-dermatologia-da-sb">http://www.sbd.org.br/eventos/congresso-brasileiro-de-dermatologia-da-sb</a>
Endocrinologia	<a href="http://www.endocrino.org.br">www.endocrino.org.br</a>	<a href="http://www.sbemba.org.br">www.sbemba.org.br</a>	<a href="http://www.sbmtrj.org.br">www.sbmtrj.org.br</a>	<a href="http://www.sbemdf.org.br">www.sbemdf.org.br</a>	<a href="http://www.sbmesp.org.br">www.sbmesp.org.br</a>	<a href="http://www.sbmrs.com.br">www.sbmrs.com.br</a>	<b>20-23 Outubro</b> <a href="http://www.sbcbm2015.com.br/">http://www.sbcbm2015.com.br/</a>
Otorrinolaringologia	<a href="http://www.aborlcof.org.br">www.aborlcof.org.br</a>	<a href="mailto:otorrinos@clinicotorrinos.com.br">otorrinos@clinicotorrinos.com.br</a> <a href="mailto:marcio-ort@vol.com.br">marcio-ort@vol.com.br</a>	<a href="http://www.orl.org.br">www.orl.org.br</a>	61-8181-0700	(11) 5052-4344 9133-6633	(11) <a href="http://www.assogot.org.br">www.assogot.org.br</a>	<b>25-28 Novembro</b> <a href="http://www.aborlcof.org.br/45cbo/">http://www.aborlcof.org.br/45cbo/</a>
Urologia	<a href="http://www.sbu.org.br">www.sbu.org.br</a>	<a href="http://www.simplescomunicacao.com.br/sbui/index.php">www.simplescomunicacao.com.br/sbui/index.php</a>	<a href="http://www.sburj.org.br">www.sburj.org.br</a>	<a href="http://www.sbu-df.org.br">www.sbu-df.org.br</a>	<a href="http://www.sbu-sp.org.br">www.sbu-sp.org.br</a>	<a href="http://www.sburrs.com.br">www.sburrs.com.br</a>	<b>31 Outubro-4 Novembro</b> <a href="http://www.activaturismo.com.br/detalhes-evento/?id=77%20%20">http://www.activaturismo.com.br/detalhes-evento/?id=77%20%20</a>
Pneumologia	<a href="http://www.sbpt.org.br">www.sbpt.org.br</a>	(71) 3264-2427	<a href="http://www.sopterj.com.br">www.sopterj.com.br</a>	(61) 3245-8001	<a href="http://www.sppt.org.br">www.sppt.org.br</a>	<a href="http://www.sptrs.org.br">www.sptrs.org.br</a>	<b>12-15 Agosto</b> <a href="http://sbpt.org.br/asma2015/">http://sbpt.org.br/asma2015/</a>
Neurologia	<a href="http://www.sbn.com.br">www.sbn.com.br</a>	(71) 32372380	<a href="http://www.anerj.org.br">www.anerj.org.br</a>	(61) 32457032	<a href="http://www.sonesp.com.br">www.sonesp.com.br</a>	<a href="http://www.snnrs.com.br">www.snnrs.com.br</a>	<b>23-26 Setembro</b> <a href="http://www.sbn.com.br/index/noticias/2015-03-17-xvii-congresso-brasileiro">http://www.sbn.com.br/index/noticias/2015-03-17-xvii-congresso-brasileiro</a>
Oncologia	<a href="http://www.sboo.org.br">www.sboo.org.br</a>		<a href="http://www.sboo-rj.org.br">www.sboo-rj.org.br</a>	<a href="http://www.sboodf.com.br">www.sboodf.com.br</a>			<b>14-16 Maio (Lisboa)</b> <a href="http://www.congresso-lusobrasileiro-oncologia.com/">http://www.congresso-lusobrasileiro-oncologia.com/</a>
Geriatrics	<a href="http://www.sbgg.org.br">www.sbgg.org.br</a>	(71) 3245-3093	<a href="http://www.sbggrj.org.br">www.sbggrj.org.br</a>	(61) 3245-7692	<a href="http://www.sbgg-sp.com.br">www.sbgg-sp.com.br</a>	<a href="http://www.sbggrs.org.br">www.sbggrs.org.br</a>	<b>19-21 Setembro - Residente São Paulo -</b> <a href="http://www.gerp2015.com.br/">http://www.gerp2015.com.br/</a>
Cirurgia	<a href="http://www.smrj.org.br">www.smrj.org.br</a>		<a href="http://www.smrj.org.br">www.smrj.org.br</a>				<b>25-29 Agosto</b> <a href="http://www.cobrac2015.com.br/">http://www.cobrac2015.com.br/</a>
Cirurgia plastica	<a href="http://www2.cirurgioplastica.org.br">www2.cirurgioplastica.org.br</a>		<a href="http://www.cirurgioplastica.org.br/trj/">www.cirurgioplastica.org.br/trj/</a>		<a href="http://www.sbcop-sp.org.br">www.sbcop-sp.org.br</a>	<a href="http://www.sbcop-rs.com.br">www.sbcop-rs.com.br</a>	<b>11-15 Novembro</b> <a href="http://www2.cirurgioplastica.org.br/medicos/eventos/">http://www2.cirurgioplastica.org.br/medicos/eventos/</a>
Cirurgia Cardiovascular	<a href="http://www.sboov.org.br">www.sboov.org.br</a>		(21) 8869-1060	<a href="http://www.sbaovdf.com.br/sbaov/">http://www.sbaovdf.com.br/sbaov/</a>	<a href="http://www.scoivesp.org.br">www.scoivesp.org.br</a>	(51) - 3339-1415	<b>26-28 Março</b> <a href="http://www.sboov.org.br/42congresso/default.asp">http://www.sboov.org.br/42congresso/default.asp</a>
Oftalmologia	<a href="http://www.sboportal.org.br">www.sboportal.org.br</a>	<a href="http://www.sofba.com.br">www.sofba.com.br</a>	+55 21 2205-2240	(61) 3346-7631			<b>9-11 Julho</b> <a href="http://www.sbo2015.com.br/sbo">http://www.sbo2015.com.br/sbo</a>

## Anexo 4: Pesquisa e elaboração de ficheiro com contactos de sociedades médicas no Brasil

Data	Evento	Estado	Cidade	Tema	Url	Contactos	E-mail
22 - 24 de Abril	Prevensul 2015	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	Novidades tecnologicas no setor da saúde e segurança	<a href="http://www.protecaoeventos.com.br/evntos/content/evento/?id_menu=511&amp;id_">http://www.protecaoeventos.com.br/evntos/content/evento/?id_menu=511&amp;id_</a>	(51) 2131-0400	treinamento@protecaoeventos.com.br
19 - 22 de Maio	Hospitalar 2015	São Paulo	São Paulo	Evento dedicado a Hospitais, Clínicas médicas e laborato	<a href="http://www.hospitalar.com/index.php">http://www.hospitalar.com/index.php</a>	(11) 3897-6199 / (11) 3199-6100	hospitalar@hospitalar.com.br
30 Maio - 02 Junho	IV Congresso Internacio	Paraná	Curitiba	Congresso de Especialidades Pediátricas	<a href="http://www.crianca2015.com.br/">http://www.crianca2015.com.br/</a>	(41) 3022-1247	<a href="http://www.crianca2015.com.br/">http://www.crianca2015.com.br/</a>
04 - 06 de Junho	XXXVI Congresso da S	São Paulo	São Paulo	Congresso de Cardiologia	<a href="http://www.socesp2015.com.br/">http://www.socesp2015.com.br/</a>	(11) 3179-0042   (11) 3179-0045	
18 - 20 de Junho	X Congresso Paulista d	São Paulo	Guarulá	Congresso de Neurologia	<a href="http://www.apm.org.br/neurologia/inscri">http://www.apm.org.br/neurologia/inscri</a>	(13) 2104-2000	Departamento de Marketing   Tel: 3188-4298 / 4382
18 - 20 de Junho	III Simpósio Internaciona	São Paulo	Morumbi	Evento de especialidades Pediátricas.	<a href="http://www.einstein.br/Ensino/eventos/P">http://www.einstein.br/Ensino/eventos/P</a>	(+55 11) 2151-1233	
8 - 11 de Julho	5th World Congress of	São Paulo	São Paulo	Congresso da Academia Internacional de Oncologia Ora	<a href="http://www.iaoo2015.com/en/">http://www.iaoo2015.com/en/</a>		congress@goldaingr
9 - 11 de Julho	VIII Congresso Naciona	Distrito Federal	Brasília	Congresso de Oftalmologia	<a href="http://www.sbo2015.com.br/sbo/princip">http://www.sbo2015.com.br/sbo/princip</a>	(17) 3214-5900	cenacon@cenacon.com.br
8 - 12 de Julho	13º Congresso Brasileir	Rio Grande do Norte	Via Costeira Natal	Congresso de Medicina de família e comunidade	<a href="http://www.cbmfc2015.com.br/">http://www.cbmfc2015.com.br/</a>		inscricao@cbmfc2015.com.br
15 - 18 de Julho	CIORJ 2015	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Evento dedicado a dentistas e profissionais da saúde buca	<a href="http://www.ciorj.org.br/">http://www.ciorj.org.br/</a>		<a href="http://www.ciorj.org.br/default.asp?menu=1&amp;opcao=0&amp;acao=0">http://www.ciorj.org.br/default.asp?menu=1&amp;opcao=0&amp;acao=0</a>
31 Julho - 1 de Ago	PrevenMatoGrosso	Mato Grosso	Sinop	Feira de Saúde e Segurança do Trabalho e Proteção	<a href="http://www.prevenmatogrosso.com.br/">http://www.prevenmatogrosso.com.br/</a>		<a href="http://www.prevenmatogrosso.com.br/contato/">http://www.prevenmatogrosso.com.br/contato/</a>
05 - 07 de Agosto	Expo Protecção 2015	São Paulo	São Paulo	Feira Internacional de Saúde e Segurança no trabalho	<a href="http://www.protecaoeventos.com.br/ev">http://www.protecaoeventos.com.br/ev</a>		<a href="http://www.protecaoeventos.com.br/evntos/content/evento/?id_menu=511&amp;id_">http://www.protecaoeventos.com.br/evntos/content/evento/?id_menu=511&amp;id_</a>
21 - 23 de Outubro	PreveNor2015	Bahia	Salvador	Novidades tecnologicas no setor da saúde e segurança	<a href="http://www.protecaoeventos.com.br/ev">http://www.protecaoeventos.com.br/ev</a>	marketing@protecaoeventos.com.br	treinamento@protecaoeventos.com.br

## Anexo 5: Atualização do ficheiro com dados da concorrência

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2					<u>KENTRA</u>		
3	Data	25/08/2014	25/08/2013	03/09/2014	19/09/2014	21/10/2014	21/11/2014
4	OBS.	Apresentam uma segmentação de mercado interessante, estando o mesmo software direcionado por eles para: KHIS Light   Clinics   Hospitals   MFR   Sinistralidade   Saúde Ocupacional -> O cliente tem a percepção de se tratarem de vários softwares cada um específico para cada área	Lançada em Julho a versão 1.3 . gestão de stocks de medicamentos e consumíveis . registo de alergias segundo as normas da SPMS . usabilidade apurada para dispositivos móveis	Não há qualquer alteração no site. Nem notícias na empresa acerca da empresa	Não há qualquer alteração no site. Nem notícias na empresa acerca da empresa	Não há qualquer alteração no site. Nem notícias na empresa acerca da empresa	Não há qualquer alteração no site. Nem notícias na empresa acerca da empresa
5	Data	13/01/2015	10/02/2015	27/02/2015	27/04/2015		
6	OBS.	Nos dias 14, 15 e 16 de Janeiro, decorrerá no Hotel Ipanema Park - Porto um workshop de apresentação da nova versão do software KHIS.	A Kentra Technologies acaba de obter a certificação na Norma ISO9001:2008 do Sistema de Gestão da Qualidade.	Kentra com publicidade de página impar + 1/2 pág. de reportagem na Revista Exame de Março 2015	Não há qualquer alteração no site. Nem notícias na empresa acerca da empresa		
7	Data						

## Anexo 6: Ficha de monitoria

FICHA DE MONITOR
------------------

Nome do Auditor:
------------------

Caso Auditado:
----------------

1. Apresentação
-----------------

1.1 Apresenta-se em nome pessoal e da empresa?

1.2 Cumprimenta o cliente?

1.3 Trata o cliente pelo 1º e último nome?

1.4 Apresenta sinais de fadiga?

1.5 Questiona o motivo da chamada?

2. Conhecer o cliente
-----------------------

2.1 Identifica o portfólio do cliente?

2.2 Conheceu o que o cliente valoriza?

2.3 Conversou com o cliente?

3. Resolver problema
----------------------

3.1 Ouviu o problema do cliente sem interromper?

3.2 Encontrou soluções com o cliente?

3.3 Avançou para a resolução?

4. Fechar chamada
-------------------

4.1 Informa em conformidade as condições do serviço?

4.2 Regista corretamente informações?

4.3 Despede-se e agradece a disponibilidade?

4.4 Obteve a satisfação do cliente?